

Making Sense of Organizational Change

(Levin, 1998)

Over de invloed van middenmanagers op betekenisgeving van medewerkers bij
veranderingstrajecten



‘Ontvangers’ van verandering in een dynamisch veranderlandschap.

Open Universiteit Nederland

Student	: J.P. van Diepen, 851409674
Faculteit	: Managementwetenschappen
Opleiding	: Master of Science in Management
Begeleider	: Drs. C.A.G. Huijsmans
Medebeoordelaar	: Drs. W.M.P. Hunfeld
Examinator	: Drs. M.A. Kieft

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding van het onderzoek	6
1.2 Doelstelling en relevantie	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Aard van het onderzoek en onderzoeksmodel	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Literatuuronderzoek	11
2.1 Theorie over geplande verandering in organisaties	11
2.2 Theorie over betekenisgeving	14
2.3 Theorie over middenmanagement (MM).....	18
2.4 Conclusies naar aanleiding van het literatuuronderzoek	20
2.5 Conceptueel model onderzoek.....	21
3. Methodologie.....	23
3.1 Onderzoeksvorm en -ontwerp.....	23
3.2 Onderzoeksorganisatie en onderzoeksteams.....	23
3.3 Onderzoeksmethode	24
3.4 Dataverzameling.....	26
3.5 Operationalisatie en analyse van data van empirisch onderzoek	26
3.6 Methodologische issues	28
4. Onderzoeksresultaten.....	31
4.1 Het ‘zenders’ perspectief: resultaten van het vooronderzoek onder de MM-ers.....	31
4.2 Het ‘ontvangers’ perspectief: voorbereiding en resultaten van de online chatsessie	33
4.3 Het ‘ontvangers’ perspectief: resultaten van het web-survey onderzoek	34
4.4 Conclusies van het empirisch onderzoek	39
4.5 Terugkoppeling, validatie en vervolgacties naar aanleiding van de onderzoeksresultaten	43
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	45
5.1 Conclusies van het onderzoek	45
5.2 Discussie	46
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk.....	48
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	48
6. Literatuur	49
7. Bijlagen.....	53

Voorwoord

Deze masterscriptie vormt de afsluiting van de studie Master of Science in Management van de Open Universiteit waarmee ik in september 2012 ben gestart. Het idee om na 30 jaar werken in uiteenlopende organisaties en functies in het HRM vakgebied met een Masterstudie te starten, kwam bij me op in 2011. Mijn huidige werkgever, Fontys Hogescholen, bood mij destijds de kans een onderwijsmodule Organisatiekunde te verzorgen voor 2^e jaars HBO deeltijdstudenten van de opleiding Management, Economie en Recht. Het overdragen maar ook opdoen van nieuwe kennis in het contact met studenten, gaf mij enorm veel energie en inspiratie om meer met de inhoud van mijn vak aan de slag te gaan en mijn werk als P&O consultant te gaan combineren met het lesgeven binnen het HBO.

Door mijn fascinatie voor het hoe en waarom van veranderingsprocessen in organisaties, koos ik voor de afstudeerrichting Implementation and Change Management. Een keuze waar ik achteraf gezien goed aan heb gedaan. Het heeft mij op een andere manier leren kijken naar veranderingsprocessen in organisaties.

Tijdens de studie zijn er veel dingen gebeurd. Mijn schoonvader overleed na een mooi en lang leven. Onze kinderen ‘verhuisden’ van de basisschool naar de middelbare school en mijn schoonmoeder werd gedurende het afgelopen jaar ernstig ziek. Ik had de studie en het afstudeertraject nooit kunnen realiseren als mijn vrouw Ingrid, naast al haar mantelzorgtaken en haar eigen werk en de zorg voor onze kinderen, mij niet had gesteund en gestimuleerd om te studeren en het tempo erin te houden. Heel veel dank daarvoor Ingrid! Ook gaat mijn dank uit naar het geduld van onze dochter Hanneke en onze zoon Sjoerd die mij vele avonden en weekenden zagen bivakkeren achter het scherm van mijn laptop en vaak de vraag stelden ‘Ben je nou nog niet klaar met studeren?’

Ik bedank ook mijn studiegenoot Jules Litjens, een echte ‘soulmate’ met een scherpe en verhelderende blik. Met hem heb ik gedurende de studie enorm fijn samengewerkt. Mijn dank gaat ook uit naar mijn scriptiebegeleider Kees Huijsmans die mij tijdens het afstudeertraject voorzag van kundige en inspirerende feedback. Hij zorgde voor goede, boeiende en gezellige besprekingsavonden. Dank ook aan Leo Dijkema van Synthetron voor de plezierige en kundige wijze waarop hij mij heeft geholpen bij de uitvoering van het Change Mirror onderzoek.

Veel dank ook aan Anja Klomps, mijn leidinggevende. Zij inspireerde en enthousiasmeerde mij en bood de mogelijkheid om te gaan studeren en mijn hart te volgen.

Tot slot gaat mijn dank uit naar alle medewerkers die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Zonder hen had ik dit nooit kunnen realiseren!

Samenvatting

In mijn werk als HRM consultant heb ik dagelijks te maken met geplande veranderingen in de organisatie. Gaandeweg heb ik oprechte bewondering gekregen voor de wijze waarop het middenmanagement (MM) met het fenomeen organisatieverandering omgaat. Zij bevinden zich immers tussen twee vuren. Want hoe reageren hun meerderen als ‘zenders’ van geplande verandering? En hoe gaan de medewerkers als ‘ontvangers’ hier mee om? Geplande organisatieveranderingen blijken niet per definitie te leiden tot vastomlijnde betekenisgeving bij de ontvangers voor wie de trajecten bedoeld zijn. De ontvangers blijken zich vaak in een andere sociale werkelijkheid te bevinden dan de zenders. Daarmee wordt de kans groot dat de wijze waarop de verandering door beide partijen wordt ervaren en beleefd verschillend is (Boonstra, 2000). Dit roept de vraag op wat dit betekent voor de rol van de formeel aangewezen MM-ers in geplande veranderingsprocessen in organisaties? Kunnen zij invloed uitoefenen op de betekenis die de ontvangers geven aan de voorgenomen veranderingen en zo ja, hoe gebeurt dit dan? Uit literatuuronderzoek van het laatste decennium blijkt dat het MM in organisaties steeds belangrijker wordt als ‘tolk’ en ‘vertaler’ van geplande verandering (Raelin, 2013). Deze overwegingen zijn de aanleiding voor dit onderzoek waarbij de volgende probleemstelling is geformuleerd:

Welke invloed heeft het middenmanagement (MM) op betekenisgeving van medewerkers bij geplande organisatieverandering?

Het doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de bestaande kennis over de relatie tussen leiderschap en betekenisgeving bij geplande veranderingstrajecten in organisaties. Om aan dit doel te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij aan de hand van een explorerende casestudy is onderzocht welke invloed het MM heeft op de betekenis die medewerkers geven aan geplande veranderingen.

Om antwoord te geven op de probleemstelling, is eerst literatuuronderzoek verricht naar de theorie over geplande verandering binnen organisaties, de theorie over betekenisgeving in relatie tot verandering en de theorie over het MM. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat bij het ‘design’ voor verandering door de zenders (het management) rekening zal moeten worden gehouden met het spontane en continue karakter van geplande verandering in organisaties. Daarnaast blijkt uit de theorie dat betekenisgeving een belangrijk fundament is voor het verklaren en beschrijven van verandering in organisaties en kan worden beschouwd als een erkenning van het gegeven dat organisaties niet statisch zijn en dat er in organisaties geen sprake is van één werkelijkheid. Tenslotte blijkt uit het literatuuronderzoek dat het MM op verschillende manieren invloed uit kan oefenen op betekenisgeving van medewerkers bij geplande verandering. Hierbij kan echter geen eenduidig beeld worden vastgesteld over de wijze waarop deze invloed kan worden uitgeoefend. Deze mogelijke ‘gap’ in de bestaande kennis wordt nader onderzocht in het empirisch deel van het onderzoek.

Voor het empirisch deel van het onderzoek is gekozen voor een organisatie voor hoger beroepsonderwijs. Het onderzoek wordt verricht binnen een vijftal teams die te maken hebben met

een viertal verschillende geplande veranderingen. De onderzoeksgroep telt 68 medewerkers en 5 MM-ers.

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn twee onderzoeksmethoden toegepast. Voor het onderzoek onder de MM-ers als zenders van de geplande veranderingen is de narratieve onderzoeksmethode gebruikt. Hierbij wordt door middel van het vertellen van verhalen een beeld verkregen over de wijze waarop mensen de hen omringende gebeurtenissen rond verandering interpreteren en begrijpen (Breurer, 2006; Brown et al., 2008; Eisenhardt & Graebner, 2007). Voor de analyse van de gesprekken is gebruik gemaakt van het classificeren van de verkregen gegevens in categorieën (Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994) waarbij is gezocht naar patronen, verbanden en verklaringen in de gevonden gespreksgegevens. Op basis hiervan worden een vijftal categorieën gevonden waarmee de MM-ers invloed uitoefenen op geplande verandering.

Voor de medewerkers van de onderzoeksteams als ontvangers van de geplande veranderingen is de Change Mirror(CM) als onderzoeksmethode toegepast. Dit is een gecombineerde methode van onderzoek waarbij door middel van een anonieme (online) chatsessie en een vragenlijstonderzoek inzicht wordt verkregen in de betekenissen die ontvangers geven aan de geplande veranderingen binnen de informele communicatienetwerken.

Voor de analyse van de verkregen gegevens zijn de stellingen waarover 80% en meer van de ontvangers het eens zijn nader geanalyseerd. Hierbij is in het bijzonder gekeken naar de meningvorming van de ontvangers over de rol van de MM-ers bij de geplande veranderingen. Uit de netwerkmeting blijkt dat er een 6-tal informele communicatienetwerken zijn waarbinnen de ontvangers het met elkaar hebben over de geplande veranderingen. Hierbij worden een aantal collectieve betekeniswolken of patches (Homan,2005) gevonden over hoe de ontvangers denken over de invloed die de MM-ers hebben op de veranderingen.

Op basis van de gevonden resultaten van het empirisch onderzoek wordt geconcludeerd dat er overeenkomstig de resultaten van het literatuuronderzoek meerdere sensegiving varianten zijn waarmee het MM invloed uit kan oefenen op betekenisgeving van ontvangers bij geplande verandering. Zo blijken het tonen van betrokkenheid, het luisteren naar de geluiden over de geplande verandering in het team, het motiveren om samen de verandering te realiseren en het vooraf en tussentijds communiceren over mogelijke gevolgen van de verandering belangrijke sensegiving gedragsvarianten voor de MM-ers te zijn. Nieuw is dat er bij het literatuuronderzoek op dit specifieke onderwerp geen onderzoeken zijn aangetroffen waarbij gebruik is gemaakt van de CM-methode. Daarbij zijn de aangetroffen onderzoeken doorgaans grootschaliger van aard als het gaat om het aantal zenders en ontvangers en spelen deze zich af in andere organisatiebranches. Ondanks het gegeven dat de resultaten van dit onderzoek in belangrijke mate overeenkomen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek, moeten deze met het nodige voorbehoud worden betracht. Naast het gegeven dat de onderzoeksgroep beperkt van omvang is, zijn de met behulp van de CM - methode gevonden netwerken waarbinnen het betekenisgevingsonderzoek heeft plaatsgevonden, beperkt van omvang. Aanbevolen wordt daarom om vervolgonderzoek te doen onder een grotere doelgroep van zenders en ontvangers om te bezien of de met behulp van de CM- methode gevonden sensegiving gedragsvarianten van MM-ers ook dan opgaan.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Een aantal jaren geleden werkte ik als hoofd P&O in een grote zorgorganisatie in het zuiden van het land. Ik zat samen met zo'n 80 vertegenwoordigers van het hoger en middenmanagement in een zaal waar de sinds enkele maanden nieuw aangestelde voorzitter van de Raad van Bestuur een gloedvol betoog hield over het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit)management model. Naast hem stond een consultant van een organisatie-adviesbureau. Met de implementatie van dit systeem waarbij het gaat om het plannen en meten van prestaties, zou de kwaliteit van de zorg volgens de voorzitter tot grote hoogte kunnen stijgen waarmee de organisatie tot één van de beste zorgverleners van Nederland zou kunnen gaan behoren. Na het betoog vroeg hij wat wij er van vonden. Er viel een ijzingwekkende stilte. Niemand reageerde. Uit beleefdheid stelde twee mensen nog een onbenullige vraag. Zichtbaar verbaasd en enigszins geïrriteerd eindigde de voorzitter de bijeenkomst met de uitspraak dat iedereen er wel achter moest staan want anders zou het echt niet gaan lukken.

De volgende ochtend beende hij mijn kamer binnen met de vraag of ik wist wat er precies aan de hand was met onze leidinggevendenden. Hij kon zich niet voorstellen dat niemand een mening had over zijn(!) plannen en vroeg aan mij of ik wist wat hiervan de reden was. Mijn eerste reactie was dat de mensen wel even tijd nodig hadden om een mening te vormen over een nieuwe, andere werkwijze. Dit antwoord wilde hij eigenlijk niet horen. Toen hij vertrokken was dacht ik hier nog eens goed over na en kwam ik tot de conclusie dat de werkelijke reden van het zwijgen waarschijnlijk was dat de mensen in de zaal wel eens verbaasd, verontwaardigd maar ook geërgerd zouden kunnen zijn over de opstelling van de bestuurder. De organisatie had een uitstekende naam als het ging om de bewonerszorg en het personeelsbeleid en de leidinggevendenden zaten eigenlijk helemaal niet te wachten op een kwaliteitssysteem.

De bestuurder had, zo concludeerde ik, volstrekt de verkeerde snaar geraakt bij de toehoorders en ging volledig voorbij aan hun trots op de organisatie en de wijze waarop de medewerkers hun werk deden. Hij hield stug vast aan zijn plannen en organiseerde de daarop volgende maanden een groot aantal zeepkistsessies voor de medewerkers om eenieder te overtuigen van de grote voordelen die het INK model zou opleveren voor de organisatie. Het verandertraject had na een periode van ongeveer een jaar uiteindelijk rampzalige gevolgen voor de organisatie. Nadat iedereen in eerste instantie braaf deed wat van haar of hem werd gevraagd, ontstond gaandeweg onderhuidse wrevel en irritatie bij het management, een welig tierend geruchtencircuit en uiteindelijk een angstcultuur waarbij iedereen op elkaar lette en het niet geloven in de nieuwe aanpak door sommigen werd beschouwd als een doodzonde. Uiteindelijk resulteerde het verandertraject in een vertrouwensbreuk tussen medewerkers en bestuur en verliet de voorzitter de organisatie.

Een waar gebeurd verhaal dat verdacht veel weg heeft van het verhaal dat Homan(2006) beschrijft in zijn oratie 'Wolkenridders'. Homan constateert dat er naast de uitvoering van alle geplande interventies, die hij aanduidt als de 'buitenkant' van organisatieverandering, ook zoiets bestaat als een 'collectieve betekeniswolk' ofwel een collectief beeld en gevoel over het verandertraject bij de deelnemers aan een verandering die hij aanduidt als de 'binnenkant' van verandering. Deze 'binnenkant' heeft te maken met de collectieve betekeniswolk die vooral iets zegt over de individuele

en collectieve zingeving bij de medewerkers die te maken krijgen met verandering en veranderinterventies. Verandert deze wolk niet en blijven de medewerkers bijvoorbeeld denken dat het verandertraject 'niets' is, dan is de kans groot dat de verandering niet beklijft met als gevolg dat de mensen net doen alsof er iets verandert maar dit in werkelijkheid niet het geval is. Kennelijk gaat het bij werkelijke verandering van gedrag van de deelnemers om meer dan alleen de uitvoering van geplande trajecten ofwel de 'buitenkant' van verandering.

Uit studies over veranderingsmanagement blijkt dat ruim zeventig procent van de geplande veranderingen in organisaties vroegtijdig vastloopt of dat het beoogde resultaat niet wordt gerealiseerd (Higgs & Rowland, 2005). Dit roept de vraag op hoe 'planbaar' verandering in organisaties eigenlijk is? Uit een aantal studies gedurende het laatste decennium (Kezar, 2013; Maitlis, 2005; Maitlis & Lawrence, 2007; Karl E. Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p 414) komt naar voren dat veranderingsprocessen doorgaans niet verlopen volgens lineaire, geplande processen maar juist spontaan en onvoorspelbaar zijn en nauw blijken samen te hangen met de betekenis die actoren geven aan de verandering. Juist deze betekenisgeving blijkt een belangrijke hefboom te zijn als het gaat om de beïnvloeding van het gedrag van hen die te maken krijgen met verandering.

Dit gegeven werpt een heel ander licht op het in de conventionele management literatuur veelvuldig beschreven fenomeen 'planned change' waarbij veranderingen in organisaties zich voltrekken door middel van keurig vooraf geplande trajecten en recepten in de vorm van veranderinterventies en het vooral lijkt te gaan over wat Homan (2006) aanduidt als het 'buitenkant' perspectief. Verandering heeft volgens Homan vooral van doen met het effect van de verandering op de ontvangers van verandering die hij aanduidt met de 'binnenkant' van de organisatie en waarbij (verandering van) gedrag van mensen in organisaties nauw samenhangt met individuele en collectieve handelings- en zingevingsprocessen. Deze visie op verandering in organisaties komt voort uit het sociaal constructionisme, een filosofische stroming waarbij het niet gaat om de objectieve werkelijkheid maar om de subjectieve werkelijkheid die mensen, om de hen omringende organisatie te begrijpen, in hun dagelijkse omgang met elkaar construeren (Van Nistelrooij, 2004).

Op basis van mijn eigen ervaringen leiden verandertrajecten bij de 'ontvangers' van verandering vaak tot tal van verwachte en onverwachte reacties. Sommige 'ontvangers' nemen het nieuws van de 'zenders', vaak de vertegenwoordigers van het management, voor kennisgeving aan en gaan 'gewoon' over tot de orde van de dag. Anderen raken juist geïnspireerd en bevlogen en proberen de mensen in hun omgeving daarin mee te nemen. Weer anderen raken geëmotioneerd en gaan vervolgens over tot ondergrondse, verborgen weerstand tegen het nieuwe regime. Hiermee lijkt de stelling gerechtvaardigd dat organisatieveranderingen niet altijd per definitie leiden tot vaststaande en afgebakende betekenisgevingen bij de ontvangers voor wie de trajecten bedoeld zijn. De ontvangers bevinden zich vaak in een andere sociale werkelijkheid dan de 'zenders' waarmee de kans groot wordt dat de betekenisgeving, de wijze waarop de verandering wordt ervaren, niet altijd een-op-een dezelfde zal zijn.

Bovenstaande overwegingen roepen de vraag op wat dit betekent voor de rol van de formeel aangewezen leiders in veranderingsprocessen die vaak de rol van zender vervullen als het gaat om voorgenomen veranderingen. Moeten zij worden beschouwd als de primaire actoren waarop de

andere deelnemers in de organisatie per definitie reageren? Daarnaast is het de vraag of leiderschap kan worden vereenzelvigd met specifieke personen die als leidinggevend in organisaties formeel belast zijn met het realiseren van al of niet vooraf geplande verandering. Of moet leiderschap juist worden opgevat als een verzameling lokale gebeurtenissen die ertoe leidt dat de (gedrags) tendensen in de vigerende conversationele binnenwereld veranderen waarbij de rol van de formele leider zich veel meer ontwikkelt in de richting van een 'change facilitator'? (Homan, 2013; Kezar, 2013; Joseph A. Raelin, 2013).

Deze overwegingen waren voor mij aanleiding om nader onderzoek te doen naar de invloed van leiderschap op betekenisgeving van medewerkers bij organisatieverandering. Mijn interesse gaat hierbij in het bijzonder uit naar de doelgroep van middenmanagers waarmee ik in mijn werk dagelijks te maken heb. Ik heb oprechte bewondering voor de wijze waarop juist deze doelgroep dagelijks bezig is met het vertalen van veranderingen naar de medewerkers of zoals blijkt uit een door Rouleau (2005) uitgevoerde studie, het functioneren als 'tolken' en 'verkopers' van organisatieverandering.

Nadere bestudering van de literatuur leert dat er gedurende de afgelopen decennia weliswaar de nodige studies zijn verricht naar onder meer : de nieuwe rol van middenmanagers in toekomstige organisaties (Jaeger & Pekruhl, 1998), hun rol bij cultuurverandering (Valentino, 2004), voorkomende vormen van betekenisgeving bij henzelf (Balogun & Johnson, 2004), de rol die zij spelen bij de implementatie van organisatieverandering (Bryant & Stensaker, 2011), hun bijdrage bij de interpretatie van specifieke gebeurtenissen bij verandering (Beck & Plowman, 2009) en hun invloed op strategische veranderingen (Barton & Ambrosini, 2013). Er zijn echter minder studies verricht naar hun specifieke invloed op betekenisgeving van medewerkers bij verandering in organisatie (Huy, 2002; Rouleau & Balogun, 2011; Sharma & Good, 2013; Woolridge, Schmid & Floyd, 2008). Dit gegeven wekte mijn nieuwsgierigheid en belangstelling om tot deze onderwerpkeuze voor dit onderzoek te komen.

1.2 Doelstelling en relevantie

In de aanleiding zijn een drietal kernbegrippen genoemd: verandering in organisaties, betekenisgeving van medewerkers en de rol van het middenmanagement. Dit roept de vraag op of deze kernbegrippen wellicht met elkaar in verband kunnen worden gebracht. Geconstateerd is dat verandering in organisaties vaak een spontaan karakter lijkt te hebben. Verandering laat zich kennelijk moeilijker plannen dan we vaak denken. Daarnaast wordt verandering in organisaties in verband gebracht met de aan het sociaal constructionisme ontleende visie waarbij gezamenlijke werkelijkheidsbeelden of sociale constructies worden gevormd op grond van de door de actoren geconstrueerde werkelijkheid die wordt gestold tot een referentiekader (Boonstra, 2000.) Dit roept de vraag op of verandering eigenlijk wel kan worden gepland en gemanaged, en als dit al zo is op welke rol middenmanagers hierbij dan precies spelen?

Deze overwegingen leiden tot de volgende doelstelling:

Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de bestaande kennis over de relatie tussen leiderschap en betekenisgeving bij veranderingstrajecten in organisaties.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een bevestiging en wellicht een aanvulling opleveren over de bestaande kennis over de invloed die het management kan uitoefenen op betekenisgeving van medewerkers bij veranderingen in organisaties (theoretische relevantie) en kunnen daarnaast wellicht leiden tot een verbetering van de effectiviteit van veranderingen in organisaties als gevolg waarvan ook sprake is van maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

1.3 Probleemstelling

De geformuleerde doelstelling van dit onderzoek leidt tot de volgende probleemstelling:
Welke invloed heeft het middenmanagement (MM) op betekenisgeving van medewerkers bij geplande organisatieverandering?

De deelvragen hierbij luiden als volgt:

- a. Wat moet worden verstaan onder geplande organisatie verandering?
- b. Wat houdt het begrip betekenisgeving in?
- c. Wat is bekend over de invloed van het MM op betekenisgeving van medewerkers bij geplande verandering?
- d. Hoe kan de invloed van het MM op betekenisgeving bij geplande verandering worden gemeten?
- e. Wat kan worden vastgesteld over de invloed van het MM op betekenisgeving bij ontvangers van geplande verandering?

1.4 Aard van het onderzoek en onderzoeksmodel

Het doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de bestaande kennis over de relatie tussen leiderschap en betekenisgeving bij veranderingstrajecten in organisaties. Om aan dit doel te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief explorerend onderzoek waarbij aan de hand van een casestudy zal worden onderzocht welke invloed het MM heeft op betekenisgeving van medewerkers tijdens veranderingstrajecten. Het onderzoeksmodel dat is opgenomen in figuur 1 op pagina 10 is een schematische weergave van het doel van het onderzoek en de globale stappen die gezet moeten worden om dit doel te bereiken (Verschuren & Doorewaard, 2007).

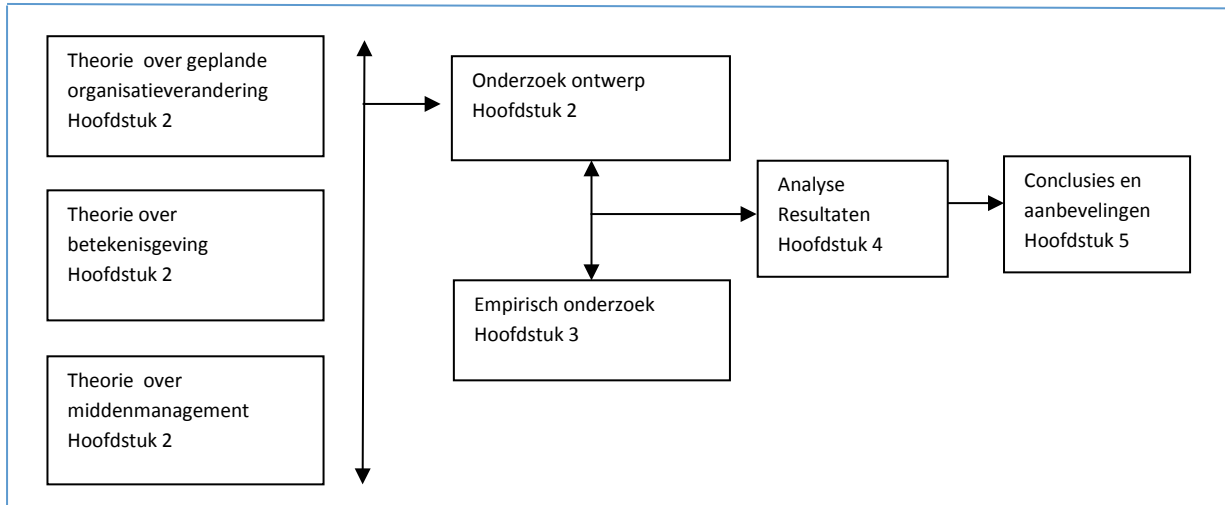
1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de theorie over geplande organisatieverandering, de theorie over betekenisgeving die wordt toegekend aan verandering en tenslotte de theorie over het middenmanagement en de invloed die zij kunnen uitoefenen op betekenisgeving bij verandering in organisaties. Tot slot wordt stilgestaan bij de conclusies van het literatuuronderzoek en wordt een conceptueel model gepresenteerd voor het onderzoek.

In hoofdstuk 3 zal aandacht worden geschonken aan de vorm en het ontwerp van het onderzoek, de keuze voor de onderzoeksorganisatie en de onderzoeksteams, de verantwoording van de voor het onderzoek te gebruiken methodologie en dataverzameling en de wijze waarop de operationalisatie en analyse van de data plaatsvindt. Tenslotte wordt stilgestaan bij enkele methodologische issues. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de resultaten van het empirisch onderzoek en de conclusies die naar aanleiding daarvan kunnen worden getrokken.

Tenslotte worden in hoofdstuk 5 de eindconclusies en aanbevelingen beschreven op basis van de vergelijking van de theorie en empirie.

Het model voor dit onderzoek kan als volgt worden weergegeven:



Figuur 1: Onderzoeksmodel naar Verschuren & Doorewaard (2007)

2. Literatuuronderzoek

2.1 Theorie over geplande verandering in organisaties

Onze maatschappij verandert in een razendsnel tempo. Iedere dag worden er nieuwe stappen gezet in technologie en wetenschap waardoor ons leven verandert. Het gemak waarmee nieuwe technologieën ons bijvoorbeeld in staat stellen om datanetwerken met elkaar te verbinden (connectiviteit), de niet tijd- en plaatsgevonden toegankelijkheid en beschikbaarheid van Internet, applicaties en e-mail en de enorme vlucht die social media heeft genomen, hebben een grote impact op de samenleving.

Deze ontwikkelingen werken op allerlei manieren door in organisaties. Door mondialisering en ontwikkelingen in communicatietechnologie vervagen de grenzen tussen organisaties en hun omgeving en is in toenemende mate sprake van organiseren in netwerken en samenwerking in logistieke ketens (Boonstra, 2000). Dit oefent een sterke invloed uit op de wijze waarop organisaties hun processen inrichten en hun producten en diensten aanbieden. Voorbeelden hiervan zijn: de ontwikkelingen op het gebied van e-learning die een heel andere benadering vragen als het gaat om de manier waarop onderwijs wordt aangeboden en vormgegeven, de impact van digitale technieken op de inrichting van de gezondheidszorg en de enorme vlucht die e-commerce gedurende de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

Als gevolg hiervan is sprake van een toename van kennis en kennisuitwisseling waarbij kennis meer multidisciplinair wordt en organisaties in staat stelt om vernieuwingen in gang te zetten en er tal van mogelijkheden ontstaan voor nieuwe producten en diensten. Organisaties krijgen als gevolg van deze ontwikkelingen in toenemende mate te maken met ongestructureerde en ambigue vraagstukken waarbij een steeds groter aantal actoren met elkaar interacteren en nieuwe werkelijkheden creëren (Boonstra, 2000). Dit vergt een groot adaptief vermogen van organisaties om daarop in te spelen. Volgens Homan (2006) is dit vermoedelijk de verklaring waarom er juist zo veel verandering is te bespeuren in organisaties. Het vermijden van het onderwerp door het handhaven van de status quo is daarom ook geen optie. Paradoxaal genoeg is verandering daarmee geworden tot een organisatorische norm (Child, 2005, p 277).

Dit betekent overigens niet dat verandering in organisaties eenvoudig is. Want ondanks alle merendeels door het management geplande inspanningen en initiatieven halen veel omvangrijke en vaak kostbare veranderingstrajecten de eindstreep niet of leiden deze tot heel andere effecten. Veranderen gaat dus kennelijk niet vanzelf en is lastiger dan we denken (Boonstra, 2008, p 5). Dit roept de vraag op hoe 'planbaar' verandering in organisaties eigenlijk is?

Cummings & Worley (2009, p 23) merken op dat concepties van geplande verandering de neiging hebben zich te richten op de manier waarop verandering in organisaties kan worden geïmplementeerd. De theorieën over geplande verandering beschrijven de kaders voor de activiteiten die moeten plaatsvinden om succesvolle organisatieverandering te initiëren en uit te voeren. Boonstra (2000) beschrijft als kern van de geplande veranderaanpak dat organisaties proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen door een rationele aanpak waarbij die zich kenmerkt door een analyse van de omgeving, het formuleren van doelstellingen en het ontwikkelen van een strategie met een daarbij behorend implementatietraject.

Achter de geplande aanpak van verandering gaat de vooronderstelling schuil dat een organisatie zich in een stabiele evenwichtstoestand bevindt en dat er evenwicht moet zijn in de relatie tussen organisatie en omgeving. Hierbij moet een organisatie een beweging doormaken van evenwichtstoestand A naar een nieuwe evenwichtstoestand B om te voldoen aan de omgevingseisen (Boonstra, 2000).

Na bestudering van de belangrijkste literatuur van de laatste twee decennia doemt een heel ander beeld op over het fenomeen geplande verandering in organisaties. Higgs & Rowland (2005) stellen op basis van een door hun uitgevoerde literatuurstudie vast dat veranderen in de dagelijkse praktijk van organisaties veel complexer blijkt te zijn dan de eerste pioniers op het gebied van onderzoek naar verandering in organisaties ons willen doen geloven. Organisaties zijn, als het gaat om geplande verandering, geen ijsblokken die volgens een unfreeze-move-refreeze programma (Lewin, 1951) kunnen worden ontdooid door middel van gerichte opwarming om vervolgens weer te worden ingevroren na uitschakeling van de verwarming door de initiators van verandering. Of om een andere beeldspraak te gebruiken: verandering in organisaties kan niet worden beschouwd als een bouw pakket waarbij het construct vanzelf tot stand komt als alle voorgeschreven stappen keurig worden doorlopen door middel van een 7-stappenmodel (Lippett, Watson & Westley, 1958). Geplande verandering in organisaties is grillig en complex en vertoont over het algemeen nauwelijks een lineair verloop (Child, 2005).

Van de Ven & Poole (1995) benadrukken deze complexiteit door verandering in organisaties in verband te brengen met de sociale, biologische en natuurwetenschappen waarbij zij tot de conclusie komen dat verandering wellicht kan worden verklaard uit een viertal denkrichtingen over verandering (de levenscyclus theorie, de teleologische theorie, de dialectische theorie en de evolutietheorie). Verandering van gedrag van mensen wordt hierbij vergeleken met de wijze waarop zich veranderingsprocessen in de natuur afspelen waarbij er meerdere 'motoren' voor verandering zijn. Deze stroming in het denken over verandering wordt voortgezet door onderzoekers als Rescher (1996), Styhre (2002) en Stacey (2003) die verandering in verband brengen met de complexiteitstheorieën die hun oorsprong vinden in de meteorologie, de biologie, de natuur- en scheikunde en de wiskunde (Burns, 2005).

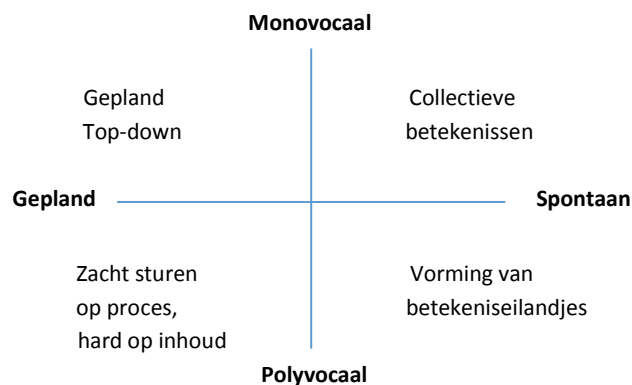
Naast het gegeven dat verandering in organisaties complex is en zich lastig laat plannen, zijn er meerdere verschijningsvormen waarop verandering in organisaties zich kan manifesteren. Zo brengen Weick & Quinn (1999) een onderscheid aan tussen episodische en continue verandering in organisaties. Naast episodische verandering die doelbewust wordt gepland en geïnitieerd en zich kenmerkt door een onregelmatig, discontinu verloop, introduceren zij het fenomeen ongeplande verandering die continue en cumulatief is en een spontaan karakter heeft. Verandering waarmee het ontstaan van nieuwe organisatiepatronen juist plaatsvindt door de afwezigheid van vooraf geplande bedoelingen.

Boonstra (2000) onderscheidt een ontwerp- en ontwikkelgerichte benadering van verandering. De eerste benadering gaat uit van een planmatige aanpak die zich vooral goed leent als sprake is van een stabiele en voorspelbare situatie. De ontwikkelgerichte benadering leent zich bij uitstek voor

situaties waarin problematieken nog niet helder zijn en waarin er meer perspectieven bestaan op problemen en oplossingen. Homan (2006) constateert dat in organisaties vaak nog wordt gekozen voor een ontwerpgerichte benadering ook in die gevallen dat een ontwikkelgerichte benadering eigenlijk meer voor de hand ligt. Als gevolg hiervan worden veranderingen vaak door de 'zenders' (het management) uitgestrooid over de hoofden de ontvangers (de medewerkers) die daarmee worden gebombardeerd tot 'change targets'.

Weick(2000) constateert dat het succes van verandering in organisaties vaak niet wordt bepaald door gestandaardiseerde veranderprogramma's die op initiatief van het topmanagement worden afgekondigd. De werkelijke kracht van verandering hangt volgens hem nauw samen met de betekenisgeving die mensen geven aan gebeurtenissen waarmee zij te maken krijgen. Ook andere onderzoekers (Balogun & Johnson, 2005; Kezar, 2013; Maitlis & Lawrence, 2007; Karl E. Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p 414) komen tot de conclusie dat de betekenis die ontvangers geven aan gebeurtenissen in hoge mate bepalend is voor het al dan niet behalen van de door de zenders uitgezette geplande veranderdoelen.

In de discussie over planmatig en spontaan veranderen in organisaties constateert Homan(2005) dat 75 tot 80 % van de veranderingen in organisaties spontaan zijn en nauw samenhangen met wat zich afspeelt in de 'binnenkant' van de organisatie. Homan schetst met behulp van een assenstelsel een veranderkwadrant (zie figuur 2) aan de hand waarvan verandering in organisaties kan worden getypeerd. De horizontale as geeft weer in welke mate sprake is van geplande dan wel spontane verandering. De verticale as geeft weer welke stemmen weerklinken in de verandering. Het gaat hierbij om de vraag of er sprake is van één dominante stem, visie of set aan betekenissen of een polyfonie aan geluiden.



Figuur 2: vier verschillende aanvliegroutes voor organisatieverandering (bron: Homan, 2005, p 27)

In het veranderkwadrant kunnen een viertal hoofdtyperingen voor veranderen worden onderscheiden, te weten: gepland-monovocaal (vanuit de top geplande verandering), gepland polyvocaal (participatief veranderen of infrastructuur voor leren), spontaan monovocaal (er is sprake van beperkte collectieve betekenisgeving) en spontaan polyvocaal de diversiteit van betekenissen die mensen geven aan verandering). Het veranderkwadrant kan helpen bij het analyseren en vaststellen van de aanvliegroutes van verandering.

Desalniettemin blijft veranderen in organisaties een moeilijk te doorgronden fenomeen. De toenemende complexiteit van de omgeving waarmee organisaties te maken hebben, stelt hoge eisen aan het 'design' van organisaties (Child, 2005) en daarmee het 'design' van geplande verandering. Bij dit design zal rekening moeten worden gehouden met het spontane en continue karakter van verandering (Balogun, 2006; Balogun & Hope Hailey, 2008; Child, 2005; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001) en de rol van betekenisgeving bij de ontvangers van verandering (Balogun & Johnson, 2005; Wetzel & Dievernich, 2014).

Geplande verandering vereist een specifieke context gebonden aanpak waarbij het gevaarlijk is om veranderformules die in de ene organisatie succesvol blijken te zijn zondermeer te transleren naar andere organisaties. Daarmee is er geen 'best way' voor de aanpak van geplande verandering (Balogun & Hope Hailey, 2008).

Uit een zeer recent uitgevoerde studie over verandering in publieke organisaties over de periode 2000-2010 van Kuipers et al. (Kuipers et al., 2014), blijkt dat er nog steeds betrekkelijk weinig inzicht voorhanden is in het verloop en de uitkomsten van geplande verandering. Kuipers et al. merken op dat er sprake is van een gap tussen de ontwikkelde theorieën over verandering en benadrukken het belang van verder empirisch diepte onderzoek om deze gap te overbruggen en meer inzicht te krijgen in het mysterie van geplande verandering in organisaties.

2.2 Theorie over betekenisgeving

Uit het in paragraaf 1.1 beschreven praktijkvoorbeeld over de invoering van het INK model in de zorgorganisatie komt naar voren dat de leidinggevenden in eerste instantie doen wat de voorzitter van de Raad van Bestuur van hen vraagt en loyaal meewerken aan de invoering van de implementatieplannen. Gaandeweg blijkt echter dat de perceptie van de leidinggevenden als ontvangers van de boodschap van de Raad van Bestuur een heel andere is en er een stemming ontstaat die van stil verzet (de gesprekken bij de koffieautomaten) uiteindelijk overgaat in een openlijk conflict. Tussen de opdracht en de feitelijke gedragsverandering is sprake van een perceptieproces (Homan, 2005) waarbij de leidinggevenden betekenissen creëren over de veranderambities van de Raad van Bestuur. De leidinggevenden en medewerkers geven zelf betekenis aan datgene wat men waarneemt waarbij men zelf beslist of men eventuele nieuwe betekenissen omzet in ander gedrag. Het belang van betekenisgeving als hefboom voor verandering wordt door een groot aantal onderzoekers onderkend (Balogun & Johnson, 2005; Kezar, 2013; Maitlis & Lawrence, 2007; K.E. Weick et al., 2005; Wetzel & Dievernich, 2014).

In de Engelstalige literatuur worden de begrippen sensemaking (letterlijke vertaling: betekenisgeving) en sensegiving regelmatig naast elkaar gebruikt en met elkaar in verband gebracht. Bij sensemaking gaat het volgens Weick (1995) over de verspreiding van kleine signalen door en tussen mensen in organisaties. Sensemaking is het zoeken naar contexten waarin deze kleine details en gebeurtenissen in elkaar passen en door mensen als betekenisvol worden ervaren. Hierbij is sprake van een continue uitwisseling van gegevens en uitleg waarbij elke cyclus weer vorm en inhoud toevoegt aan de voorgaande cyclus. Taal en symbolen spelen hierbij een belangrijke rol. Sensegiving wordt door Gioia & Chittipeddi (1991) beschreven als het proces om betekenisgeving en betekenisconstructies van anderen te beïnvloeden naar een voorkeur voor het herdefiniëren van de

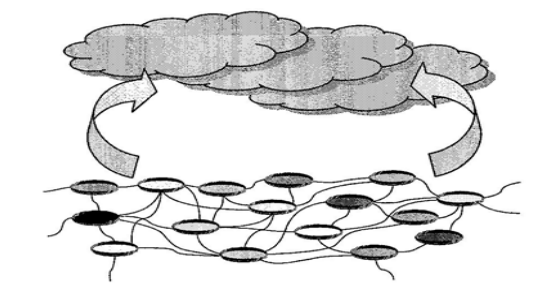
organisatorische werkelijkheid. Gioia & Chitipeddi identificeren aan de hand van een empirisch onderzoek vier stadia van sensemaking en sensegiving, te weten: verbeelden (sensemaking), signaleren (sensegiving), herzien (sensemaking) en stimuleren (sensegiving). Volgens Weick(2000) wordt sensemaking geactiveerd op het moment dat mensen te maken krijgen met onvoorspelbare situaties. Juist bij deze transacties treedt continue, spontane verandering op. Effectieve betekenisgeving en effectieve verandering zijn daardoor nauw met elkaar verbonden en kunnen worden beschouwd als de code voor het tot stand brengen van werkelijke verandering. Geplande verandering kan daarmee eerder tot vertraging en stagnatie leiden dan tot vergroting van de effectiviteit van organisaties.

De rol van sensemaking in sociale processen is één van de kernthema's in het sociaal constructionisme. Mensen construeren hierbij hun eigen werkelijkheid op basis van hetgeen ze ervaren. Deze subjectieve realiteit helpt mensen om te begrijpen, te verklaren en te voorspellen wat er gaande is. Ambigue omstandigheden kunnen ervoor zorgen dat mensen verward raken. Dit vraagt om het sociaal (re)construeren van betekenissen. Het produceren van constructies wordt enerzijds mogelijk gemaakt door hetgeen eerder is geproduceerd en wordt tegelijkertijd hierdoor begrensd. De context is in interactie voortgebracht en als het ware gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid begrepen wordt (Boonstra, 2000).

Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005, p 414) beschrijven sensemaking als een evolutionair proces gebaseerd op de toepassing van de evolutionaire epistemologie aan het sociale leven van Campbell (1965, 1997). Zij merken op dat betekenisgeving over gebeurtenissen tot stand komt als gevolg van onderlinge interacties tussen actoren (enactment) en hun omgevingen (ecologische change). Op basis hiervan selecteren (selection) actoren voortdurend de inhoud van gebeurtenissen en boodschappen en wordt een beslissing genomen om hieraan al dan niet betekenis te geven (retention). Weick et al. conceptualiseren verandering hiermee als een opeenvolging van ecologische change-enactment-selectie-retentie stromen waarbij door middel van een feedbackloop sprake is van voortdurende terugkoppeling naar de drie voorgaande processen. Om te kunnen handhaven in een ambigue omgeving zullen mensen betekenisgeving organiseren juist om orde aan te brengen in de dubbelzinnige input (boodschappen, signalen, gebeurtenissen) vanuit de omgeving. Als mensen een geloofwaardig verhaal hebben geconstrueerd dat is gebaseerd op en gerelateerd aan eerdere ervaringen waarmee zij zich kunnen identificeren, biedt dit de mogelijkheid tot vervolgacties en vervolgiinterpretaties. Weick et al. benoemen dit als de 'enactment theorie' of het ESR model dat is weergegeven in *bijlage 1*.

Homan (2005) introduceert met gebruikmaking van de inzichten uit de complexiteitstheorie een interessante metafoor als het gaat om het construeren van betekenissen (sensemaking) in organisaties. Hij stelt dat mensen al interacterend eigen en unieke zingevende constructies voortbrengen die starten op lokaal niveau. De lokale communities in organisaties waarin dit gebeurt, vergelijkt hij met petrischaaltjes die worden gebruikt in laboratoria. De petrischaaltjes in organisaties waarbinnen zich 'kweekjes' vormen kunnen worden beschouwd als betekenseilandjes die zijn ingebed in een relatienetwerk dat door Homan wordt aangeduid als de 'social fabric'. Niet alleen binnen de petrischaaltjes maar ook tussen de schaaltes is sprake van interacties en uitwisseling van

betekenisgevingen die kunnen leiden tot 'jets' (betekenisslingers) die zich op hun beurt weer kunnen vervlechten in 'patches' (betekenisklonten) die vervolgens kunnen leiden tot collectieve betekeniswolken. Dit is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Petrischaaltjes in een relatienetwerk(social fabric) die leiden tot de vorming van collectieve betekeniswolken

Binnen organisaties is volgens Homan sprake van minimaal twee betekeniswolken. De eerste is de institutionele wolk (het publieke discours) die eigenlijk staat voor het formele deel van de organisatie door Homan aangeduid als de buitenkant. Het gaat hierbij dan om de plannen van het management, de missie en visiebeschrijving, beleidsnotities et cetera. Daarnaast is er het sub publieke discours dat de gedeelde werkelijkheidsconstructies omvat ofwel datgene wat men vindt van hetgeen er in het publieke discours wordt gezegd. Homan noemt dit de binnenkant van de organisatie. Het resultaat van verandering in organisaties wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop nieuwe betekenissen ontstaan binnen de lokale communities en in hoeverre deze leiden tot besmetting van andere petrischaaltjes en het al dan niet ontstaan van nieuwe collectieve betekeniswolken (Homan, 2006).

Uit een aantal andere studies (Balogun & Johnson, 2004, 2005; Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008; Maitlis & Lawrence, 2007; Pye, 2005; Wetzel & Dievernich, 2014) blijkt eveneens dat collectieve interpretaties en betekenissen die ontvangers toeschrijven aan gebeurtenissen van grote invloed zijn op sensemaking.

Uit een casestudy van Sonenshein (2010) komt naar voren dat de verhalen van het management over een verandering leiden tot gereconstrueerde verhalen van de medewerkers over dezelfde verandering die kenmerken vertonen van weerstand, omarming of acceptatie van de verandering. Een ander mooi voorbeeld van het gebruik van taal in relatie tot sensemaking is een door Balogun & Johnson (2005) uitgevoerde casestudy onder middenmanagers die te maken krijgen met een vanuit de top geïnitieerde strategische verandering. Balogun & Johnson tonen aan dat het grootste deel van sensemaking juist tot stand komt door de laterale en informele communicatie en sociale interacties tussen de middenmanagers in afwezigheid van senior managers. Als gevolg hiervan creëren de middenmanagers door onderlinge interactie een eigen werkelijkheid die wordt omgezet in specifiek gedrag dat kan bijdragen tot voorgenomen en niet-voorgenomen verandering.

Taal en symbolen spelen blijkbaar een belangrijke rol bij sensemaking. Stigliani & Ravasi (2012) stellen op basis van een door hen verrichte casestudy vast dat de wisselwerking tussen conversaties en het hieruit voortkomende praktisch handelen een belangrijke rol spelen bij sensemaking op individueel en op collectief niveau. Bisel & Barge (2011) tonen door middel van een casestudy aan welke invloed de kwaliteit van de communicatie over verandering heeft op sensemaking, emotie en weerstand bij de ontvangers. Collins (2013) benadrukt de meerwaarde en het belang van sensemaking en sensegiving storytelling door middel van een kritische analyse van de in populaire managementliteratuur gebruikte story world.

Als het gaat om het verband tussen sensemaking en geplande verandering in organisaties merken Balogun & Johnson (2005) en anderen (Isabella, 1990; Gioia & Chittipeddi, 1991; Labianca et al, 2000) op dat verandering slechts tot op zekere hoogte kan worden 'gemanaged'. Uit de door hen verrichte studies komt naar voren dat het beïnvloeden van de interpretaties van hen die met verandering te maken krijgen hierbij zeer bepalend kan zijn.

Stenseaker, Falkenberg & Grønhaug (2008) tonen aan de hand van een longitudinale studie aan dat om tot werkelijke collectieve sensemaking te komen de ontvangers niet alleen zullen moeten participeren in het voortraject van de voorgenomen verandering maar dat zij hun bijdrage ook daadwerkelijk zullen moeten begrijpen en weten waarom de verandering nodig en goed is.

Maitlis (2005) constateert op basis van een longitudinale studie dat er een aantal gradaties van sensemaking kunnen worden geïdentificeerd (minimaal, beperkt, gefragmenteerd en begeleide betekenisgeving) als uitkomsten van de mate waarin leiders en stakeholders inspanningen op het gebied van sensemaking en sensegiving ervaren. Zo blijkt een overdaad aan hiërarchische sensegiving door leiders negatieve effecten te veroorzaken op sensemaking bij stakeholders. Bovenstaande overwegingen roepen de vraag op wat dit betekent voor de rol van de formeel aangewezen leiders in veranderingsprocessen die zoals gezegd vaak de rol van 'zender' vervullen als het gaat om voorgenomen veranderingen.

Pye (2005), Leppan (2010), Homan(2009) en Realin (2013) benadrukken het belang om leiderschap vooral te begrijpen als 'sensemaking process' en leidinggevend en vooral te beschouwen 'facilitators of change'. Opvallend is hierbij de groeiende belangstelling van onderzoekers voor de rol van het middenmanagement bij verandering en sensemaking en sensegiving in organisaties. Hierop zal nader worden ingegaan in paragraaf 2.3.

Na bestudering van de literatuur van de afgelopen twee decennia kan worden geconcludeerd dat met de sensemaking en sensegiving theorie een belangrijk fundament is gelegd voor het verklaren en beschrijven van verandering in organisaties. De theorie kan worden beschouwd als een erkenning van het gegeven dat organisaties niet statisch zijn en dat er in organisaties ook geen sprake is van één werkelijkheid. Organisaties zijn te beschouwen als sociale constructies die door verschillende deelnemers continue worden gecreëerd en bijgesteld als zij betekenis geven aan gebeurtenissen. (Kezar, 2013). Dit roept de vraag op wat dit betekent voor de rol van het management bij

verandering. Kunnen zij door middel van hun gedrag (sensegiving) invloed uitoefenen op betekenisgeving (sensemaking) bij ontvangers van verandering en zo ja, op welke wijze kan dit dan?

2.3 Theorie over middenmanagement (MM)

Boonstra (2011) schetst een historisch perspectief over leiderschap in organisaties waarbij hij een verschuiving constateert van klassiek leiderschap (op basis van macht, tot zeventiger jaren vorige eeuw) naar transactioneel leiderschap (op basis van een ruilrelatie, tachtiger jaren vorige eeuw) naar doelgericht leiderschap (op basis van beïnvloeding van individuele gedrag, tachtiger en negentiger jaren) en vervolgens naar transformationeel leiderschap (op basis van het motiveren om betekenisvolle resultaten te behalen, vanaf negentiger jaren tot nu).

Volgens Bennis (1999) vereisen de post-bureaucratische organisaties een andere vorm van alliantie tussen leiders en hen die worden geleid. Het klassieke top- down leiderschap blijkt steeds vaker niet meer afdoende te werken om tot succesvolle verandering te komen. Leiderschap lijkt zich steeds meer te manifesteren rond gebeurtenissen en betekenisgevingsprocessen van de actoren in organisaties.

Uit recente studies (Balogun & Hope Hailey, 2008; Farrell, 2014; Hope, 2010; J. D. Raelin & Cataldo, 2011; Rouleau & Balogun, 2011; Valentino, 2004) komt naar voren dat het MM gedurende het afgelopen decennium steeds belangrijker is geworden als het gaat om het operationaliseren van de door het senior management (SM) geïnitieerde strategische verandering in organisaties. Het traditionele beeld van het MM als de puur uitvoerende en soms zelfs onwillige 'laag' en 'linking pin' tussen het topmanagement en de medewerkers in organisaties is gedurende de afgelopen jaren ingrijpend veranderd (Balogun & Hope Hailey, 2008; Woolridge et al., 2008).

Daar waar in een verder verleden het MM vaak het eerste slachtoffer was van reorganisaties in het kader van het wegsnijden van (als overbodig beschouwde) managementlagen, lijkt deze doelgroep nu een onmisbare bufferzone te zijn tussen het SM en de rest van de organisatie. (Balogun & Hope Hailey, 2008). Voor het MM lijkt een steeds belangrijkere rol te zijn weggelegd als 'vertalers' en 'vertolkers' van verandering en 'facilitator of dialogue' (Josph A. Raelin, 2012).

Huy constateert (2002) dat het MM een betekenisvolle bijdrage kan leveren bij radicale verandering in organisaties door het bieden van emotionele ondersteuning aan teams bij de uitvoering van veranderprojecten. Als het gaat om een visie en het doorvoeren van veranderingen in organisaties heeft het MM volgens Huy (2009) een unieke organisatorische positie. Zij staan immers dicht bij de dagelijkse werkzaamheden, de klanten en de frontline medewerkers dan het SM (Balogun, 2006). Daar komt bij dat er genoeg afstand is om het groter geheel te kunnen overzien zodat dit hen in staat stelt om nieuwe mogelijkheden te zien een bijdrage te leveren aan het oplossen van dagelijks voorkomende problemen.

Woolridge et al (2008), Beck & Plowman(2009), Conway & Monks(2011)en Raelin & Cataldo (2011) benadrukken het belang van het MM als 'interfaces' bij het absorberen, interpreteren en vertalen van geplande verandering naar de werkvloer. Een positie die overigens niet gemakkelijk is aangezien veranderen immers complex is en snel kan leiden tot tegengestelde belang en het mislukken van de beoogde doelen. Dit plaatst het MM daarom voor een aantal forse uitdagingen als het gaat om hun

rol als 'change agents' waarbij het MM zal moeten worden 'empowered' om geplande verandering te faciliteren (Raelin & Cataldo, 2011).

Balogun & Hope Hailey(2008) stellen vast dat het MM over aanmerkelijke kwaliteiten zal moeten beschikken om geplande verandering te interpreteren, te vertalen en hierover te communiceren. Zij onderscheiden een viertal rollen, te weten: als vertaler van veranderplannen, als bemiddelaar (bij uiteenlopende meningen en opvattingen), als schokdemper (bij emotionele en negatieve impact als gevolg van verandering) en tenslotte als onderhandelaar in de rol die zij zelf hebben als ontvanger van verandering.

Balogun (2003) benoemt een aantal hieruit voortvloeiende kerntaken van het MM en merkt op dat de interpretatie en sensemaking van de geplande verandering door het MM bepalend is voor de persoonlijke acties die worden ondernomen en de wijze waarop zij hun team en medewerkers aanmoedigen om met de verandering aan de slag te gaan (sensegiving). Daarnaast zal het MM om de verandering te kunnen implementeren een aantal randvoorwaarden moeten organiseren (coördinatie en management) en hierover in contact moeten gaan met directe collega's, teamleden stafleden en het SM.

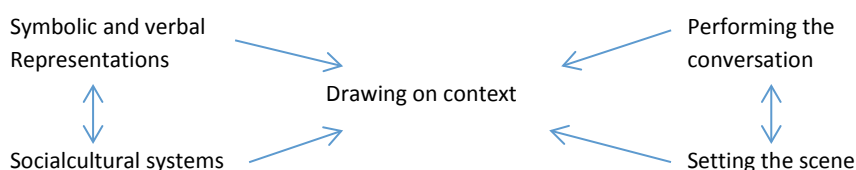
Balogun & Hope Hailey (2008) merken op dat juist dit scala aan verantwoordelijkheden en afstemmingsmomenten vaak leidt tot een zware belasting van het MM. De initiators en ontwerpers van verandering zullen de centrale rol van het MM moeten onderkennen en hen moeten equiperen met de benodigde kennis, vaardigheden en ondersteuning.

Opvallend is dat het MM steeds meer in verband wordt gebracht met de invloed die zij kan hebben op sensemaking en sensegiving bij geplande verandering in organisaties. In een aantal studies worden diverse perspectieven beschreven over de wijze waarop deze invloed op betekenisgeving door het MM kan worden uitgeoefend.

Hope (2010) stelt vast dat het bewust gebruikmaken en mobiliseren van verschillende machtsbronnen door het MM (sensegiving) van invloed kan zijn op de betekenisconstructies van hun superieuren, collega MM-ers en medewerkers tijdens verandering (sensemaking). Smith, Plowman & Duchon(2010) constateren dat 'every day sensegiving' door het MM bij geplande verandering een positieve impact kan hebben op verandering. Sensemaking komt hierbij vooral tot stand als resultaat van werkelijke waardering van mensen, het betrachten van openheid, het positief waarderen van de medewerkers en het benadrukken dat men deel uitmaakt van een community. Kortom de MM-er als 'facilitator of dialogue'(Josph A. Raelin, 2012).

Bryant & Stenseaker (2011) stellen vast dat het MM over aanmerkelijke onderhandelingsvaardigheden zal moeten beschikken om binnen de verschillende contexten waarin zij zich bevinden (de organisatie context, de ideologische context, de machtscontext, de sociale context en eventueel de geografische context) interpretaties en betekenis zullen moeten geven aan verandering.

Rouleau & Balogun (2011) ontdekken op basis van een casestudy dat de redenerende vaardigheden van het MM essentieel zijn bij het beïnvloeden van sensemaking bij ontvangers van strategische verandering. Door middel van het voeren van formele en informele gesprekken ('performing the conversation') met actoren (collega's van het MM, medewerkers, superieuren en klanten) binnen hun netwerk ('performing the scene') over hun activiteiten vindt een beïnvloeding plaats van het netwerk waarbinnen zij functioneren. Daarnaast vindt door het gebruik van verschillende symbolische en verbale expressie beïnvloeding plaats van sociale en culturele systemen binnen de organisatie. Als gevolg hiervan ontstaat zoals is weergegeven in figuur 4 de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op collectieve betekenisgeving bij verandering ('drawing on the context').



Figuur 4: The discursive activities of middle managers in strategic sensemaking (Rouleau & Balogun, 2011)

Dit maakt het MM bij uitstek geschikt als de 'vertalers' en 'vertolkers' van verandering (Joseph A. Raelin, 2013). Voor organisaties is het juist om deze reden van belang om te investeren in het ontwikkelen van deze vaardigheden van het MM (Balogun & Jenkins, 2003; Floyd & Wooldridge, 1994; J. D. Raelin & Cataldo, 2011).

Tot eenzelfde conclusie komen Sharma & Good (2013) op basis van een door hun uitgevoerde literatuurstudie. Zij benadrukken dat de cognitieve en affectieve vaardigheden waarover het MM bij verandering moet beschikken essentieel zijn voor de vorming van een integraal referentiekader aan de hand waarvan zij tot gerichte acties kunnen komen door middel van het stimuleren, delen en beïnvloeden (sensegiving) van de werkelijkheidsconstructies van de stakeholders (sensemaking). Iets dat, zo stellen zij vast, niet voor elke vertegenwoordiger van het MM is weggelegd.

2.4 Conclusies naar aanleiding van het literatuuronderzoek

De eerste in paragraaf 1.3 gestelde deelvraag ten behoeve van dit onderzoek luidt: 'Wat moet worden verstaan onder geplande verandering?' In antwoord op deze vraag blijkt uit het literatuuronderzoek dat de toenemende complexiteit van de omgeving waarmee organisaties te maken hebben niet alleen hoge eisen stelt aan het 'design' van organisaties maar ook aan het 'design' van geplande verandering (Child, 2005). Daarbij is geconstateerd dat het gevaarlijk is om veranderformules die in de ene organisatie succesvol blijken te zijn zondermeer te transleren naar andere organisaties (Balogun & Hope Hailey, 2008). Daarnaast wordt geconcludeerd dat bij het 'design' voor verandering rekening zal moeten worden gehouden met het spontane en continue karakter van geplande verandering in organisatie (Balogun, 2006; Balogun & Hope Hailey, 2008; Child, 2005; Pettigrew et al., 2001) en de rol van betekenisgeving bij de ontvangers van verandering (Balogun & Johnson, 2005; Weick, 1995; Wetzel & Dievernich, 2014).

De tweede in paragraaf 1.3 gestelde deelvraag luidt: 'Wat houdt het begrip betekenisgeving in?' Geconcludeerd wordt dat met de sensemaking en sensegiving theorie een belangrijk fundament is

gelegd voor het verklaren en beschrijven van verandering in organisaties. Deze theorie kan worden beschouwd als een erkenning van het gegeven dat organisaties niet statisch zijn en dat er in organisaties geen sprake is van één werkelijkheid. Vanuit dit perspectief kunnen organisaties worden beschouwd als sociale constructies die door verschillende deelnemers continue worden gecreëerd en bijgesteld als zij betekenis geven aan gebeurtenissen (Boonstra, 2000; Kezar, 2013; Weick, 1995).

De derde in paragraaf 1.3 gestelde deelvraag luidt: 'Wat is bekend over de invloed van het MM op betekenisgeving van medewerkers bij geplande verandering? Geconcludeerd wordt dat de rol van het middenmanagement (MM) als 'facilitator of change' bij verandering in organisaties gedurende het afgelopen decennium steeds belangrijker is geworden (Balogun & Hope Hailey, 2008; J. D. Raelin & Cataldo, 2011; Rouleau & Balogun, 2011; Valentino, 2004). Het MM kan door middel van gerichte acties (sensegiving) invloed uitoefenen op sensemaking van de ontvangers van verandering. Dit veronderstelt wel dat het MM moet beschikken over een flinke dosis cognitieve, affectieve en reflectieve vaardigheden waarbij de inhoud en vorm van de boodschap (taal en dialoog) essentieel zijn.

In *bijlage 2* is een chronologisch overzicht opgenomen van de studies die de afgelopen twee decennia zijn verricht naar de invloed van het MM op betekenisgeving bij ontvangers van verandering. Naast het gegeven dat het aantal studies naar dit onderwerp beperkt is, valt op dat uit deze studies geen eenduidig beeld naar voren komt over de wijze waarop het MM invloed kan uitoefenen op sensemaking bij de ontvangers van verandering. Juist dit gegeven vormt de aanleiding voor dit onderzoek waarbij de toegevoegde waarde kan zijn om een bijdrage te leveren aan de reeds bestaande kennis over de wijze waarop het MM invloed kan uitoefenen op betekenisgeving van medewerkers bij verandering in organisaties.

2.5 Conceptueel model onderzoek

Het conceptueel model is een schematische voorstelling van hoe een deel van de werkelijkheid in elkaar zit. Meer in het bijzonder geeft een conceptueel model aan hoe bepaalde verschijnselen in de werkelijkheid met elkaar verband houden (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Gelet op de in paragraaf 1.1 beschreven probleemstelling: 'Welke invloed hebben MM-ers op betekenisgeving van medewerkers bij geplande organisatieverandering?' kan het conceptueel model voor dit onderzoek als volgt worden weergegeven:



Figuur 5: conceptueel model onderzoek

Toelichting:

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat geplande verandering in organisaties gedurende het verandertraject impact heeft op de individuele en collectieve betekenisgeving bij de ontvangers van verandering en betekenisgeving van medewerkers. Daarnaast is gebleken dat het MM een

modererende invloed uit kan oefenen op betekenisgeving van medewerkers waarbij echter geen eenduidig beeld naar voren komt over de wijze waarop deze invloed kan worden uitgeoefend. Dit zal nader worden onderzocht.

Het in dit hoofdstuk uitgevoerde literatuuronderzoek vormt de brug tussen de in paragraaf 1.3 geformuleerde probleemstelling en het uit te voeren empirisch onderzoek waarop in het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan en geeft de eerste en voorlopige antwoorden op de onderzoeksvragen en de diepte voor het uit te voeren empirische deel van het onderzoek (Ghauri, 2004).

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de gekozen onderzoeksvorm en het onderzoeksontwerp (paragraaf 3.1), de onderzoeksorganisatie en de onderzoeksteams (paragraaf 3.2), de gehanteerde onderzoeksmethode (paragraaf 3.3.) en de wijze waarop de dataverzameling in het onderzoek plaatsvindt (paragraaf 3.4). In paragraaf 3.5 zal vervolgens worden ingegaan op de wijze waarop de data worden geanalyseerd. In paragraaf 3.6 wordt tenslotte stilgestaan bij een aantal methodologische issues.

3.1 Onderzoeksvorm en -ontwerp

Het doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de bestaande kennis over de relatie tussen leiderschap en betekenisgeving bij geplande verandering in organisaties. In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat het onderzoek naar betekenisgeving van actoren in organisaties zich nadrukkelijk richt op de binnenkant van de organisatie (Homan, 2005). Daarbij is vastgesteld dat organisaties kunnen worden beschouwd als sociale constructies die door verschillende deelnemers continue worden gecreëerd en bijgesteld als zij betekenis geven aan gebeurtenissen.

Juist dit gegeven is volgens De Man (2012) kenmerkend voor kwalitatief onderzoek waarbij het primair gaat om het specifieke verhaal van de actoren over de wijze waarop zij de werkelijkheid interpreteren en begrijpen. Niet verklaren maar begrijpen of interpreteren van de werkelijkheid in de specifieke context staat in deze opvatting van kwalitatief onderzoek centraal. Kenmerkend voor deze methode is om door middel van het exploreren en verkennen uit te vinden wat er precies gebeurt om zo te proberen tot nieuwe inzichten te komen; om vragen te stellen en verschijnselen in een nieuw licht te beoordelen (Robson, 2002). Op basis van deze overwegingen is voor het onderzoek gekozen voor een explorerend, kwalitatief onderzoek.

Als het gaat om het ontwerp voor het uit te voeren onderzoek leent de casestudy of gevalsstudie zich bij uitstek voor het bestuderen van processen in een specifieke context om inzicht te verkrijgen in de dynamiek van veranderprocessen (De Man, 2012; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). De casestudy biedt de mogelijkheid om te komen tot een 'rijke' beschrijving van de bevindingen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Van der Zwaan, 1995). Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de gevalsstudie of de longitudinale gevalsstudie (De Man, 2012). Laatstgenoemd ontwerp wordt vooral ingezet om processen over een langere periode te beschrijven. De gevalsstudie richt zich op één moment. Deze overwegingen en het gegeven dat het onderzoek moet worden uitgevoerd binnen een beperkte tijdspanne, hebben geleid tot de keuze voor een (niet-longitudinale) casestudy. Bij de casestudy zullen verschillende gegevensbronnen moeten worden gebruikt om tot een integraal beeld te komen van het onderzoeksobject (Bamford, 2008; Eisenhardt & Graebner, 2007; Saunders et al., 2009). Het gebruik van meerdere bronnen om data te verzamelen wordt ook wel methodentriangulatie genoemd en draagt bij tot het verkrijgen van een integraal beeld van het onderzoeksobject (Bamford, 2008).

3.2 Onderzoeksorganisatie en onderzoeksteams

De organisatie waar het empirisch deel van het onderzoek zal worden uitgevoerd is een organisatie voor hoger beroepsonderwijs (HBO). Het gaat om een brede kwaliteitshogeschool met een leidende

positie in het HBO, die opleidt voor bachelors en masters in bijna alle disciplines. In *bijlage 3* is een korte beschrijving van de organisatie en een organogram opgenomen. De organisatie kent een drietal hiërarchische niveaus te weten: College van Bestuur, directie en het MM.

De strategie en het beleid van de organisatie zijn gericht op kwaliteitsverbetering van de onderwijsinhoud en de hieraan gerelateerde organisatieprocessen. Praktijkgericht onderzoek en internationalisering dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs en maken eveneens deel uit van de strategie en het beleid van de organisatie. Hiertoe wordt nauw samengewerkt met het bedrijfsleven. Naast de directie en werknemers als belangrijkste interne stakeholders, kunnen als belangrijke externe stakeholders worden genoemd: studenten, Ministerie OCW, bedrijfsleven, provincie, gemeenten, universiteiten en andere hogescholen.

In deze casestudy zal onderzoek worden verricht naar de betekenis die de medewerkers van een vijftal teams (waarvan twee onderwijsgevende teams en drie onderwijsondersteunende teams) binnen de onderzoeksorganisatie als 'ontvangers van verandering' (Homan, 2006) geven aan geplande verandering. Hoe interpreteren zij geplande verandering en welke impact heeft dit op hen? In hoofdstuk 2 is immers gebleken dat mensen hun eigen subjectieve werkelijkheid construeren op basis van hetgeen ze ervaren. Dit helpt mensen om te begrijpen, te verklaren en te voorspellen wat er gaande is (Boonstra, 2000; Homan, 2005). Daarnaast zal worden onderzocht hoe het MM als 'zenders' omgaan met geplande verandering. Welke invloed hebben hun activiteiten bij het 'vertalen' en 'vertolken' van geplande verandering (Joseph A. Raelin, 2013) op de betekenis die de medewerkers geven aan geplande verandering?

Gelet op de strategie van de organisatie waarbij verbetering van kwaliteit van onderwijs centraal staat, is door onderzoeker bewust gekozen om het onderzoek uit te voeren binnen onderwijsgevende en onderwijsondersteunende teams. De onderzoeksteams hebben allen te maken geplande veranderingen op het gebied van kwaliteit en vormen daarmee een goede afspiegeling van de organisatie. In *bijlage 4* is een korte beschrijving van de in de casestudy te onderzoeken teams, de doelstellingen en het aantal medewerkers opgenomen.

3.3 Onderzoeksmethode

Voor het in kaart brengen van (verschuivingen) in individuele en collectieve betekenisconstructiepatronen bij verandering kan gebruik worden gemaakt van een aantal methodologische invalshoeken (Homan, 2011). Zo kan gebruik worden gemaakt van cognitive mapping waarbij de wijze waarover een groep personen denkt over een issue grafisch wordt weergegeven in de vorm van hiërarchisch geschikte oorzaak-gevolg relaties (Ackermann, Eden, & Cropper, 1996). Een andere mogelijkheid is de toepassing van de narratieve methode waarbij de betekenis die ontvangers individueel en collectief geven aan gebeurtenissen tijdens verandering worden geanalyseerd aan de hand van de verhalen die zij hierover vertellen (Abolafia, 2010; Boyce, 1996; Breurer, 2006; Brown et al., 2008; Dunford & Jones, 2000). Uit het in hoofdstuk 2 uitgevoerde literatuuronderzoek blijkt dat ook andere methoden mogelijk zijn voor onderzoek naar betekenisgeving zoals semigestructureerde interviews (Rouleau & Balogun, 2011; Smith et al., 2010), observaties en de dagboekmethode (Balogun & Johnson, 2005).

Voor het uitvoeren van het empirisch deel van het onderzoek is gekozen voor het toepassen van narratieve methode voor de gesprekken met het MM als zenders van de geplande veranderingen en het onderzoeksinstrument Change Mirror(CM) (Homan, 2011) voor het in kaart brengen van betekenisgeving van de deelnemers aan het onderzoek als ontvangers van de geplande veranderingen. Hierna zal worden ingegaan op de onderbouwing van deze keuzen.

Door middel van het vertellen van verhalen (de narratieve methode) kan een rijk beeld worden verkregen over de wijze waarop mensen de hen omringende gebeurtenissen rond verandering interpreteren en begrijpen (Breurer, 2006; Brown et al., 2008; Eisenhardt & Graebner, 2007). Betekenisgevende verhalen worden geconstrueerd door een continu proces van conversaties (Barry, Brigid, & Hansen, 2006). De interactie tussen verteller en gehoor biedt de mogelijkheid van het creëren van een narratieve ruimte die uitnodigt tot uitwisseling en het zoeken naar betekenis (Breurer, 2006). Dit maakt deze methode bij uitstek geschikt voor onderzoek naar betekenisgeving.

De CM is een gecombineerde onderzoeksmethode die inzicht geeft in de betekenis die de deelnemers van de onderzoeksgroep geven aan verandering en meet de informele netwerken die tot stand komen bij geplande veranderingen in de organisatie en kan deze betekenissen aan elkaar koppelen. Op deze wijze kan inzicht worden verkregen in waar in de (informele) netwerken bepaalde betekenissen aan de verandering worden gegeven. Een belangrijk onderdeel van de CM is het chatplatform Synthetron waarbij de deelnemers aan het onderzoek via een voor dit doel ontwikkeld softwareprogramma de mogelijkheid hebben om volledig anoniem met elkaar te discussiëren (chatten) over de betekenis die zij geven aan organisatieverandering (Kuijsten, 2010).

Tijdens deze anonieme online discussie worden meningen verzameld en kunnen de deelnemers stemmen op elkaars mening. Een moderator organiseert de chatsessie waarbij een set met vragen en stellingen gedurende een periode van ongeveer 10 minuten aan de deelnemers worden gepresenteerd. Het systeem organiseert de deelnemers op een zodanige wijze dat iedereen een lokale groep heeft met te bespreken stellingen. De meningen die een hoge score binnen een lokale groep krijgen worden doorgegeven aan meer mensen. Ingeval de meningen hoog blijven scoren worden deze onder steeds meer deelnemers uitgezet. De propagatie algoritme is zodanig dat de gemiddeld gescoorde meningen binnen de lokale omgeving blijven en alleen degenen die een hoge mate van overeenkomst of consensus vertonen worden gezien door iedereen (Faieta, Huberman, & Verhaeghe, 2006).

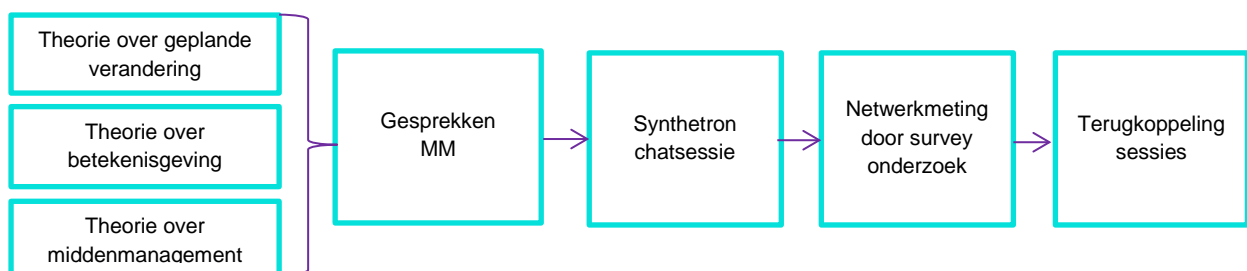
In een samenwerking tussen de Open Universiteit en Synthetron is het chatplatform Synthetron uitgebreid naar het meetinstrument CM waarbij aan de hand van de bevindingen van het chatplatform een survey vragenlijstonderzoek wordt uitgevoerd en een terugkoppeling van de gevonden resultaten plaatsvindt met de deelnemers aan het onderzoek. Een belangrijk voordeel van CM als onderzoeksmethode is dat een groot aantal actoren kunnen worden benaderd die anoniem hun mening kunnen geven over de betekenis die zij toekennen aan verandering. Een ander voordeel is dat de CM een aantal verschillende methoden voor dataverzameling combineert waarmee methodentriangulatie kan worden gerealiseerd (Bamford, 2008). Het onderzoek betreft een duidelijke en gefaseerde aanpak, met daarin verschillende korte meetmomenten. Om ervoor te zorgen dat het feitelijke onderzoeksontwerp goed past binnen de feitelijke setting van de organisatie wordt er bij het opzetten van het onderzoek gewerkt met een Ontwerp Team (OT). In *bijlage 5* is een

volledige beschrijving van de CM als onderzoeksmethode opgenomen in de vorm van een whitepaper. In *bijlage 6* zijn de stappen in het CM onderzoek beschreven.

Om tot een integraal beeld van het onderzoeksobject te komen (Verschuren & Doorewaard, 2007) is in de casestudy ten behoeve van dit onderzoek gebruik gemaakt van een aantal verschillende methoden voor dataverzameling (methodentriangulatie), te weten: gesprekken met het MM, een online chatsessie waaraan alle bij het onderzoek betrokken medewerkers deelnemen, een survey vragenlijstonderzoek en tenslotte een terugkoppelingssessies met alle deelnemers aan het onderzoek. In figuur 6 zijn de verschillende volgtijdelijke stappen van het onderzoek weergegeven. Een volledige draaiboek van de casestudy ten behoeve van dit onderzoek is opgenomen in *bijlage 7*.

Literatuuronderzoek

Empirische deel van het onderzoek: casestudy



Figuur 6: stappen in het onderzoek

3.4 Dataverzameling

Op basis van de in paragraaf 3.3 figuur 6 beschreven volgtijdelijke stappen voor het onderzoek is in *bijlage 8* een volledige beschrijving van de verschillende methoden van dataverzameling voor het empirisch deel van het onderzoek opgenomen.

3.5 Operationalisatie en analyse van data van empirisch onderzoek

De kwalitatieve gegevens die uit het empirisch onderzoek voortkomen zijn gebaseerd op in woorden uitgedrukte betekenissen die de deelnemers aan het onderzoek geven aan de gebeurtenissen rond geplande verandering. Het eigen karakter van dergelijke kwalitatieve gegevens heeft zowel gevolgen voor het verzamelen als het analyseren ervan (Saunders et al., 2009). Er bestaan verschillende tradities en methoden om met kwalitatieve gegevens om te gaan (Miles & Huberman, 1994). De uiteindelijke methode waarvoor wordt gekozen wordt bepaald door het doel van het onderzoek (Saunders et al., 2009). Het doel van het onderzoek is om na te gaan welke betekenis ontvangers van geplande verandering geven aan de hen omringende gebeurtenissen en welke (modererende) invloed het MM hierop heeft. Om dit vast te stellen zullen de theoretische begrippen 'betekenisgeving van medewerkers' en 'de invloed op betekenisgeving van medewerkers door het MM' nader moeten worden uitgewerkt tot empirische meetbare begrippen.

a. Analyse van gesprekken met het MM

Om vast te stellen welke invloed het MM kan uitoefenen op betekenisgeving van medewerkers bij geplande verandering, zal gebruik worden gemaakt van de narratieve methode. In een gesprek van

circa 30 minuten per vertegenwoordiger van het MM zal aan hen worden gevraagd om te vertellen over welke geplande verandering(en) voor hen gedurende de afgelopen periode tot het moment van het gesprek belangrijk zijn geweest. Vervolgens zal worden gevraagd in te gaan op welke wijze door elke vertegenwoordiger is omgegaan met het interpreteren, vertalen en effectueren van een specifiek geplande verandering naar de ontvangers (de medewerkers van de teams). Tenslotte zal worden stilgestaan bij de resultaten van deze inspanningen en de betekenis die de medewerkers naar de mening van het MM hebben gegeven aan de geplande verandering.

Elke gesprek kan worden beschouwd als een vertelling die kan worden opgevat als een verslag van een ervaring die in chronologische volgorde wordt verteld en die een stroom van gebeurtenissen laat zien die met elkaar te maken hebben en die als geheel genomen belangrijk zijn voor de verteller en de betekenis hiervan duidelijk maken aan de onderzoeker (Saunders et al., 2009).

De gesprekken zullen met goedvinden van de geïnterviewden worden opgenomen en daarna door de onderzoeker worden getranscribeerd. Voor het analyseren van de verhalen zal gebruik worden gemaakt van het classificeren van de verkregen gegevens in categorieën (Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Met behulp van deze analysemethode die wordt aangeduid met categorisatie zal worden gezocht naar patronen, verbanden en verklaringen in de gevonden gegevens (Coffey & Atkinson, 1996; Dey, 1993).

b. Analyse van gegevens van de Online Synthetron Chatsessie

De chatsessie vormt het eerste deel van het CM onderzoek en kan worden beschouwd als een voorbereiding van het uit te voeren survey vragenlijstonderzoek. De chatsessie, die ongeveer een uur zal duren, wordt gestart met een korte uitleg van het onderzoeksdoel. Tijdens de sessie verrichten de deelnemers drie taken, te weten: meepraten, reageren en stemmen. Er zullen antwoorden worden gegeven op een aantal door het OT vooraf voorbereide vragen en stellingen. Zodra men tijdens de sessie de antwoorden van de andere deelnemers op het beeldscherm ziet verschijnen, kan hierop worden gereageerd door een argument of opmerking te plaatsen bij een uitspraak van de andere deelnemer. Daarnaast wordt de deelnemer gevraagd om op iedere uitspraak van een collega te stemmen met een antwoord tussen 'nooit' en 'heel vaak'. Opvattingen en stellingen waarover meerdere mensen hetzelfde denken als het gaat om de betekenis die wordt gegeven aan een geplande verandering, worden tijdens de chatsessie gemarkeerd als zogenaamde Synthetrons en vervolgens vet gedrukt. Voor dit onderzoek zal niet uitsluitend naar deze Synthetrons worden gekeken, maar naar alle opmerkingen. Het OT maakt niet een selectie uit meningen waar consensus over is, maar uit de verschillende aspecten, de breedte van hoe de verandering wordt gepercipieerd door de ontvangers. De gekozen opmerkingen zullen worden gevalideerd met het OT en vervolgens worden getoetst door middel van een online vragenlijst voor het survey onderzoek. De Synthetrons zullen worden gevalideerd met het OT en vervolgens worden getoetst door middel van een de online vragenlijst voor het survey onderzoek.

c. Analyse van gegevens van het survey vragenlijstonderzoek

De survey vragenlijst bestaat uit drie onderdelen, te weten: (1) 'de netwerkvraag', (2) 'vragen over wat er rond gaat in het informele netwerk van elke deelnemer en ook de persoonlijke mening van elke deelnemer over de uit de chat sessie door het OT geselecteerde stellingen' en tenslotte (3) 'vragen over de emoties die de geplande verandering oproept bij de deelnemers'. Het voordeel van

de verschillende onderdelen in de vragenlijst is dat achteraf de antwoorden gekoppeld kunnen worden aan een team en de netwerken of 'petrischaaltjes' (Homan, 2005) waarin betekenis wordt gegeven aan de verandering.

Doordat de vragenlijst vertrouwelijk is, kunnen hierdoor op een aantal aspecten door onderzoeker verbanden worden gelegd tussen deelnemers en/of groepen. De netwerkvraag is een enkele vraag waarin de deelnemers wordt gevraagd met wie men informeel praat over de veranderingen binnen de onderzoekscase. Door middel van een dropdown menu kan elke deelnemer maximaal negen personen selecteren met wie zij /hij vooral praat. Daarnaast zijn er twee open velden om namen in te vullen die niet in het menu staan. De volgorde van namen in het dropdown menu zijn alfabetisch op achternaam gerangschikt.

Met de antwoorden op de netwerkvraag kan het informele netwerk zichtbaar worden gemaakt. De resultaten van dit deel van de vragenlijst kunnen op twee manieren worden verwerkt: een unilateraal netwerk of een reciproke netwerk. Een unilateraal netwerk is gebaseerd op eenzijdige verbintenissen. Dus als medewerker x medewerker y in zijn team noemt, maar medewerker y medewerker x niet, is dit een unilaterale verbinding. Als medewerker x en medewerker y elkaar noemen, dan is dat een reciproke verbinding. De netwerkanalyse voor dit onderzoek zal worden gebaseerd op het reciproke netwerk. Verondersteld wordt dat reciproke netwerken werkelijk inzicht geven in de vertrouwenslijnen. De unilaterale netwerken brengen uitsluitend de communicatielijnen in beeld.

In het tweede deel van de vragenlijst kan elke deelnemer aan de hand van de uit de chatsessie geselecteerde stellingen een persoonlijke mening geven over hoe wordt gedacht over geplande verandering en welke rol het MM hierbij speelt.

In het derde deel van de vragenlijst worden tenslotte aan de hand van een stelling de emoties gemeten die de deelnemers ervaren bij geplande verandering door middel van de emotievraag van Hermans (2002). De vraag die in dit verband wordt gesteld is: 'Welke emotie roept de door jou als belangrijk ervaren geplande verandering bij je op?' Hiertoe beoordelen de deelnemers 24 emoties op een Likert zes-puntsschaal van 'helemaal niet' tot 'heel veel'.

3.6 Methodologische issues

In deze paragraaf wordt tenslotte ingegaan op enkele methodologische kwesties die verbonden zijn aan de keuzes die zijn gemaakt voor de uitvoering van het empirisch deel van het onderzoek.

a. Non-response

Een voordeel van de CM als onderzoeksmethode is dat op relatief eenvoudige wijze een groot aantal deelnemers anoniem kan worden benaderd. Een nadeel van de methode is dat de deelname aan het onderzoek op vrijwillige basis gebeurt. Dit geldt zowel voor de online chat sessie als het survey vragenlijst onderzoek. Ingeval er onvoldoende deelnemers zijn, kan dit leiden tot een vertekening ('bias') van de resultaten. Als gevolg hiervan kan de betrouwbaarheid van de meting nadelig worden beïnvloed (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 2002; Robson, 2002).

b. Sociaal-wenselijke antwoorden

Voor bepaalde, gevoelige onderwerpen moet de onderzoeker zich bewust zijn van de mogelijkheid of zelfs waarschijnlijkheid dat geïnterviewden sociaal-wenselijke antwoorden geven. Dit kan leiden tot

een aantasting van de betrouwbaarheid als gevolg van een subject- of deelnemersfout (Robson, 2002). Voor de gesprekken met het MM kan dit deels worden ondervangen door gebruik te maken van de narratieve methode waarbij de deelnemers hun eigen verhaal kunnen vertellen over de wijze waarop zij met verandering omgaan en niet worden geconfronteerd met vooraf geformuleerde vragen die wellicht kunnen leiden tot beïnvloeding en sturing bij de beantwoording. Het gegeven dat anoniem kan worden deelgenomen aan zowel de online chatsessie als het vragenlijstonderzoek reduceert de kans dat de deelnemers sociaal-wenselijke antwoorden geven.

c. Anonimiteit

Een belangrijk voordeel van de CM als onderzoeksmethode is dat de deelname aan het onderzoek anoniem is. Dit gegeven verhoogt de betrouwbaarheid van de verkregen gegevens. Dit geldt zowel voor de deelname aan de online chat sessie als het survey-vragenlijstonderzoek waarbij men zich vrij kan uitspreken over de wijze waarop gebeurtenissen in het kader van geplande verandering worden ervaren.

d. Invloed van de onderzoeker zelf

Onderzoeker werkt als HRM consultant bij de Dienst P&O van de onderzoeksorganisatie waar de casestudy wordt uitgevoerd. Als gevolg hiervan is hij op de hoogte van de geplande veranderingen waarmee de organisatie en de onderzoeksteams te maken hebben en de impact die dit kan hebben op de medewerkers en het MM van deze teams. Daarbij adviseert onderzoeker het MM over de wijze waarop de binnen de organisatie voorkomende geplande verandering kan worden vertaald en geïmplementeerd binnen de teams. Dit gegeven kan van invloed zijn op de wijze waarop het MM reageert op vragen over de interpretatie en vertaling van geplande verandering. Om de invloed van de onderzoeker zo gering mogelijk te laten zijn en daarmee 'bias' van de onderzoeksresultaten te voorkomen, is voor de gesprekken met het MM gekozen voor de toepassing van de narratieve methode waarbij de geplande verandering niet op voorhand door onderzoeker zal worden benoemd en er niet wordt gewerkt met vooraf vastgestelde vragen. Dit biedt het MM de mogelijkheid om hun eigen 'verhaal' te vertellen over de wijze waarop zij omgaan met het vertalen en implementeren met de geplande verandering die die henzelf belangrijk wordt gevonden.

e. Meerdere methoden om gegevens te verzamelen

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden om gegevens te verzamelen (methodentriangulatie). Onderzoeksresultaten kunnen worden beïnvloed door de methode van gegevensverzameling. Door gebruik te maken van verschillende methoden kan het 'methode-effect' worden gereduceerd (Saunders et al., 2009).

f. Interpretatieproblemen

Hiervan kan sprake zijn bij de wijze waarop door onderzoeker de meningen en inzichten van de gesprekken met het MM worden geïnterpreteerd. Dit kan deels worden voorkomen door gebruik te maken van eenvoudige en eenduidige coderingsschema's (Zanten, 2006).

Daarnaast bestaat het risico van interpretatieproblemen bij de voorbereiding van de stellingen voor de online chat sessie door de leden van het OT en de vertaling van de synthetrons naar de vragenlijst voor het survey onderzoek. Deze effecten kunnen niet geheel worden voorkomen en derhalve tot

enige vertekening van de onderzoeksresultaten leiden. Bij de interpretatie van de gegevens zal daarom aan het OT eerst de validatievraag worden gesteld die luidt: 'Herkennen jullie de gegevens?' Pas daarna zal nader worden geanalyseerd en geïnterpreteerd. Door dit met het OT te doen, wordt zowel de onderzoekersbias als het interpretatieprobleem zoveel mogelijk geminimaliseerd.

In dit hoofdstuk is in antwoord op de in paragraaf 1.3 gestelde deelvraag 'Hoe kan de invloed van het MM op betekenisgeving bij geplande verandering worden gemeten?' nader ingegaan op de onderbouwing van de onderzoeksvorm, het onderzoeksontwerp, de beoogde onderzoeksmethode en de wijze waarop de dataverzameling in het onderzoek zal plaatsvinden. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de uitvoering van het empirisch onderzoek en het beschrijven van de hieruit voortvloeiende resultaten en conclusies.

4. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk is gewijd aan de beschrijving van het verloop en de uitkomsten van het empirisch deel van het onderzoek. In paragraaf 4.1 worden eerst de resultaten van het vooronderzoek onder de MM-ers van de onderzoeksteams als zenders van geplande veranderingen beschreven. In paragraaf 4.2 en 4.3 wordt vervolgens ingegaan op de resultaten van de in het kader van de CM uitgevoerde online chatsessie en de web-survey onder de medewerkers van de onderzoeksteams als ontvangers van geplande veranderingen. In paragraaf 4.4 wordt stilgestaan bij de conclusies van het empirisch onderzoek. In paragraaf 4.5 wordt tenslotte ingegaan op de praktische implicaties van het onderzoek.

4.1 Het 'zenders' perspectief: resultaten van het vooronderzoek onder de MM-ers

In het kader van het vooronderzoek vinden in de maand januari 2015 gesprekken plaats met vijf vertegenwoordigers van het MM. Zoals beschreven en onderbouwd in hoofdstuk 3 is voor dit deel van het empirisch onderzoek een bewuste keuze gemaakt voor het toepassen van de narratieve methode. De MM-ers zijn in de maanden november en december 2014 door onderzoeker op de hoogte gesteld van het doel van het gesprek en de wijze waarop dit zal worden gevoerd. Daarna is door onderzoeker enkele weken voorafgaand aan het gesprek aan allen een bevestigingsmail gestuurd. Deze is opgenomen in *bijlage 9*.

Onderzoeker heeft vooraf toestemming gevraagd om het gesprek te mogen opnemen en ten behoeve van het onderzoek een transcript op te stellen van elk gesprek. Alle deelnemers hebben hiermee ingestemd. Onderzoeker heeft met de MM-ers afgesproken dat zij het transcript van het gevoerde gesprek als eerste ontvangen ter verificatie van een juiste en volledige weergave.

De MM-ers blijken zich gedegen te hebben voorbereid op het gesprek en vertellen hun eigen verhaal over de door hen belangrijk gevonden geplande veranderingen die zich hebben voorgedaan binnen de teams en tot op de dag van vandaag nog steeds aan de orde zijn. Alle geplande veranderingen vinden hun oorsprong in het beïnvloeden van de kwaliteit van onderwijs (voor de onderwijsteams) en het verbeteren van de kwaliteit van onderwijsondersteunende processen en/of de kwaliteit en het functioneren van het team (voor de onderwijsondersteunende teams).

Opvallend is dat alle gesprekken ontspannen verlopen en dat alle MM-ers heel openhartig zijn over de gebeurtenissen die zich hebben afgespeeld rond de geplande veranderingen. De beschreven veranderingen worden door de MM-ers getypeerd als trajecten met een hoge tot zeer hoge impact op het werk van de medewerkers van de onderzoeksteams. De gesprekken hebben een gemiddelde duur van 26 minuten. De tijd dat de MM-ers aan het woord zijn per gesprek is gemiddeld 92,3 % van de totale gespreksduur. De resterende tijd is door onderzoeker gebruikt om elke deelnemer welkom te heten, vooraf de vraag te stellen of het doel van het gesprek duidelijk is, op enkele momenten in het gesprek een verduidelijkingsvraag te stellen, te bedanken voor de deelname aan het gesprek en toe te lichten dat men het transcript na het gesprek ontvangt ter verificatie. Het transcript van elk gesprek is door de onderzoeker binnen twee dagen na het gesprek per mail toegestuurd aan elke MM-er met het verzoek om hierop te reageren. Alle gespreksdeelnemers geven aan akkoord te zijn

met de weergave. In *bijlage 10* zijn de door onderzoeker opgestelde transcripten volledig opgenomen.

Zoals beschreven in paragraaf 3.5 is voor de analyse van de transcripten gebruik gemaakt van het classificeren van de verkregen gegevens in categorieën (Miles & Huberman, 1994). Door het letterlijk naast elkaar leggen van de transcripten is door onderzoeker gezocht naar patronen, verbanden en verklaringen in de gevonden gegevens (Coffey & Atkinson, 1996; Dey, 1993). Op basis van een selectie van een aantal gespreksfragmenten zijn door onderzoeker een vijftal categorieën gevormd waarbij sprake is van aantoonbare verbanden en overeenkomsten in de gevoerde gesprekken. In *bijlage 11* is een matrix opgenomen van de geselecteerde gespreksfragmenten en de op basis hiervan gevormde categorieën. Het gaat om de volgende categorieën: de aard van de geplande verandering (code Agv), de wijze waarop draagvlak en commitment wordt gecreëerd door de MM-er (code Drg com), de rollen van de MM-er tijdens de verandering (code Rol man), de impact van de verandering op de medewerkers (code Imp ver) en de positie van waaruit de MM-er zijn werkzaamheden verricht ten opzichte van de medewerkers (code Pos man).

Categorie	Code	Omschrijving van categorieën
Aard van geplande verandering	Agv	De invloed van de verandering op het werk van de medewerkers.
Draagvlak en commitment	Drg com	Het gezamenlijk bespreken van de mogelijke gevolgen van de verandering en het creëren van draagvlak.
Rollen van manager	Rol man	De wijze waarop de MM-er invloed uitoefent bij de verandering door het vervullen van rollen.
Impact verandering	Imp ver	De emotie die de verandering oproept bij de medewerkers.
Positie MM-er	Pos man	De plaats van waaruit de MM-er de werkzaamheden verricht.

Tabel 1 Omschrijving van de gevormde categorieën van gespreksfragmenten met MM-ers

In tabel 1 zijn de categorieën van gespreksfragmenten met de MM-ers nader omschreven. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat alle MM-ers de geplande veranderingen taxeren als veranderingen met een hoge impact op het werk van de medewerkers (code Agv). Daarnaast is voor alle MM-ers het creëren van draagvlak en commitment onder de medewerkers om de verandering te realiseren belangrijk (code Drg com). Dit gebeurt door het in brede kring bespreken van de verandering, het samen stilstaan bij de vraag wat de verandering kan betekenen, het vooraf schetsen van de contouren en de mogelijke consequenties van de veranderingen en het benadrukken dat er samen gewerkt wordt aan de verandering. Daar waar het gaat om de rollen van de MM-ers in het empirisch onderzoek (code Rol man) valt op dat alle vertegenwoordigers een bewuste keuze maken voor het in handen nemen van de regie, het hakken van knopen en het nadrukkelijk verankeren van de visie of richting van de veranderingen en het vervullen van een kartrekkersrol. Tenslotte geven vier van de vijf MM-ers aan dat het -letterlijk- tussen de medewerkers werken en het daardoor in direct contact zijn met de wijze waarop de medewerkers de verandering beleven en ervaren van groot belang is voor de realisatie van de verandering. In paragraaf 4.4 zal worden ingegaan op de conclusies die kunnen worden getrokken uit de verkregen resultaten.

4.2 Het 'ontvangers' perspectief: voorbereiding en resultaten van de online chatsessie

In het kader van de voorbereiding van de online chatsessie van 19 maart 2015 is het Ontwerp Team (OT) op 23 februari 2015 een middag bij elkaar gekomen. Voor deze eerste bijeenkomst is door onderzoeker een programma opgesteld dat is opgenomen in *bijlage 12*. Het doel van deze bijeenkomst is tweeledig. Enerzijds gaat het om het nader op de hoogte brengen van het hoe en waarom van de CM als onderzoeksmethode om de impact van verandering op medewerkers te meten. Anderzijds is het doel om door de leden van het OT (als vertegenwoordigers van de verschillende bloedgroepen van medewerkers van de teams) te komen tot een aantal vragen/stellingen over datgene wat er leeft onder de medewerkers over de geplande veranderingen binnen de teams (het subpublieke discours) en de invloed die het MM hierop mogelijk kan uitoefenen. Deze vragen/stellingen zullen worden gebruikt voor het ontwerp van het script voor de in het kader van de CM onderzoek uit te voeren chatsessie.

In *bijlage 13* zijn het verloop van deze eerste bijeenkomst en de hierbij verkregen resultaten nader beschreven. Het resultaat van de bijeenkomst is een verzameling van onderwerpcategorieën met een aantal daarbij behorende vragen en stellingen. Op basis van dit resultaat wordt door onderzoeker een eerste concept script opgesteld voor de online chatsessie. Het script wordt op 2 maart 2015 voorgelegd aan de leden van het OT met het verzoek om dit te valideren. Op 7 maart 2015 wordt het script definitief vastgesteld door het OT. Het script is opgenomen in *bijlage 14*.

Op 19 maart 2015 vindt de online chatsessie plaats van 12.25 uur tot 13.30 uur. Diezelfde middag wordt een tweede bijeenkomst gepland met de OT leden voor de uitwerking van de resultaten van de chatsessie. In tabel 2 zijn de belangrijkste gegevens van het verloop van de chatsessie weergegeven.

	Fontys	Gemiddelde Synthetron sessies < 100 deelnemers
Max. aantal deelnemers per vraag	52	
Aantal berichten totaal	692	
Berichten per deelnemer per uur	13	15
Aantal woorden per bericht	18	21
Reacties op berichten %	19%	26%
Aantal Synthetrons	46	
% Synthetrons	7%	19%
Aantal Bipotrons	195	
% Bipotrons	28%	25%

Tabel 2 : gegevens chatsessie onderzoeksteams casestudy

Van de in totaal 73 uitgenodigde medewerkers nemen 52 medewerkers deel aan de sessie. Dit is een deelname van 71% hetgeen als hoog kan worden beschouwd. Het totaal aantal berichten per deelnemer komt nagenoeg overeen met het gemiddelde van de Synthetronsessies met een deelnemersaantal van minder dan 100 (18% en 21%). Het aantal Synthetrons (opvattingen en stellingen waarover meerdere mensen hetzelfde denken als het gaat om de betekenis die wordt gegeven aan een geplande verandering) tijdens de sessie ligt 12% lager dan dat het gemiddelde bij een deelnemersaantal van minder dan 100 (7% en 19%). Dit hangt vermoedelijk samen met de heterogeniteit van de onderzoeksteams in het empirisch onderzoek hetgeen een effect kan hebben

op de mate waarin opvattingen en stellingen over geplande verandering worden gedeeld door de deelnemers aan de sessie. Dit komt ook terug in het aantal reacties op de berichten hetgeen lager ligt dan bij de gemiddelde Synthetron sessie (19% en 26%). Opvallend is dat het aantal bipotrons (de opvattingen en stellingen waar sommige deelnemers aan de sessie het over eens zijn en anderen juist niet) daarentegen nagenoeg overeenkomt met het gemiddelde (28% en 25%). In *bijlage 15* is een overzicht opgenomen van alle tijdens de sessie gegenereerde berichten en de verkregen Synthetrons.

Het programma voor de tweede bijeenkomst is opgenomen in *bijlage 16*. Het doel van deze bijeenkomst is om aan de hand van alle tijdens de chatsessie verzamelde opvattingen, meningen en stellingen het vragenlijstonderzoek voor te bereiden. In *bijlage 17* is het verloop van de tweede bijeenkomst beschreven. Het resultaat van de tweede bijeenkomst is een vragenlijst die op 26 maart 2015 definitief wordt vastgesteld door het OT en diezelfde dag wordt uitgezet bij de onderzoeksteams. De vragenlijst is opgenomen in *bijlage 18*.

4.3 Het 'ontvangers' perspectief: resultaten van het web-survey onderzoek

Van de in 73 deelnemers aan het onderzoek retourneren 53 deelnemers de vragenlijst. Dit is een respons van 73% hetgeen kan worden geschouwd als hoog. Alle resultaten van het vragenlijstonderzoek zijn in de vorm van een power point document opgenomen in *bijlage 19*. Dit document is tevens gebruikt voor de terugkoppeling naar de OT- leden waarop in paragraaf 4.4 verder zal worden ingegaan. Hieronder zal worden stilgestaan bij de voor dit onderzoek belangrijkste resultaten.

a. Over wat er in de wandelgangen rondgaat over geplande verandering

Het eerste item van de vragenlijst houdt zich bezig met wat er in de wandelgangen rondgaat over de geplande verandering. In *bijlage 19, sheet 8* is weergegeven in welke mate de uit de chatsessie voortkomende geselecteerde stellingen ter sprake komen binnen de onderzoek teams. Opvallend is dat bijna 80% van de respondenten regelmatig tot continue hoort dat de aanpak van de geplande verandering over het algemeen als positief wordt ervaren. Daarnaast hoort ruim 70% van de respondenten dat persoonlijke informatievoorziening over verandering veel beter werkt dan nieuwsbrieven en mailings.

b. Betrokkenheid bij de realisatie van de geplande verandering

Als het gaat om de vraag in hoeverre men zich betrokken voelt bij de verandering binnen het team valt op dat 90% van de respondenten het eens is met de stelling dat de betrokkenheid van de MM-er bij de verandering helpt bij het stimuleren van een actieve inbreng van eenieder. Bijna 90% van de respondenten is het eens met de stelling dat het uitwerken van scenario's over de geplande verandering die vooraf worden voorgelegd aan de groep belangrijk is. Dit geldt ook voor de stelling dat ingeval je zelf positief staat tegenover verandering, je je ook sneller betrokken voelt en je ook deel wilt uitmaken van verandering. Hoge scores zijn ook terug te vinden bij de stelling dat betrokkenheid saamhorigheid creëert en de stelling dat het van belang is om voorafgaand aan de start van een verandering de veranderroute te presenteren. In *bijlage 19, sheetnummer 9* zijn alle elementen van deze vraag zichtbaar gemaakt.

c. Duidelijkheid over het doel van de verandering

Op de vraag in hoeverre het doel van de geplande verandering duidelijk is, is ruim 90% van de respondenten het eens met de stelling, dat open communiceren over geplande verandering belangrijk is en gewaardeerd wordt. Opmerkelijk genoeg is het percentage respondenten dat van mening is dat er een duidelijke visie achter het doel van de verandering schuil gaat met circa 40% beduidend lager. In *bijlage 19, sheetnummer 11* zijn alle elementen van de vraag zichtbaar gemaakt.

d. Communicatie over de verandering

Op de vraag wie een belangrijke rol spelen bij de communicatie valt op dat 49% van de respondenten de MM-er belangrijk vindt. Voor 34% van de respondenten zijn de directe collega's belangrijk. In *bijlage 19, sheetnummer 12* is een compleet overzicht opgenomen van de actoren die een belangrijke rol spelen bij de communicatie van de verandering.

Het teamoverleg blijkt voor 90% van de respondenten een belangrijk medium om te communiceren over de geplande verandering. Daarnaast is 80% van de respondenten het eens met de stelling dat elke deelnemer zelf ook verantwoordelijk is als het gaat om het stimuleren van actieve communicatie over de geplande verandering. In *bijlage 19, sheet 13* zijn alle elementen van de vraag over de communicatie rond geplande verandering zichtbaar gemaakt.

e. Rol van de MM-er bij de geplande verandering binnen de teams

Op de vraag wat de rol van de MM-ers is bij de geplande verandering komen een aantal opvallende bevindingen naar voren. Zo is 90% van de respondenten het eens met de stelling dat de MM-er goed moet kunnen luisteren naar wat er binnen het team speelt over geluiden rond de verandering. Daarnaast is ruim 80% het eens met de stelling dat de rol van de MM-er vooral is om een gezamenlijk gevoel te creëren rond de geplande verandering en deze te faciliteren. Naast het stimuleren van de teamleden blijkt ook ruim 80% van de respondenten het eens te zijn met de stelling dat het zorgvuldig monitoren en begeleiden van de verandering en het informeren van de ontvangers over de consequenties van de verandering belangrijk is. Bijna 80% is het eens met de stelling dat het belangrijk is dat de MM-er ruimte geeft aan de teamleden bij het realiseren van de geplande verandering en de MM-er de strategische plannen van de organisatie kan vertalen naar de teams. Ruim 70% is het eens met de stelling dat de MM-er een rol heeft bij het verankeren van de geplande verandering. In *bijlage 19, sheet 15* zijn alle elementen van de vraag zichtbaar gemaakt.

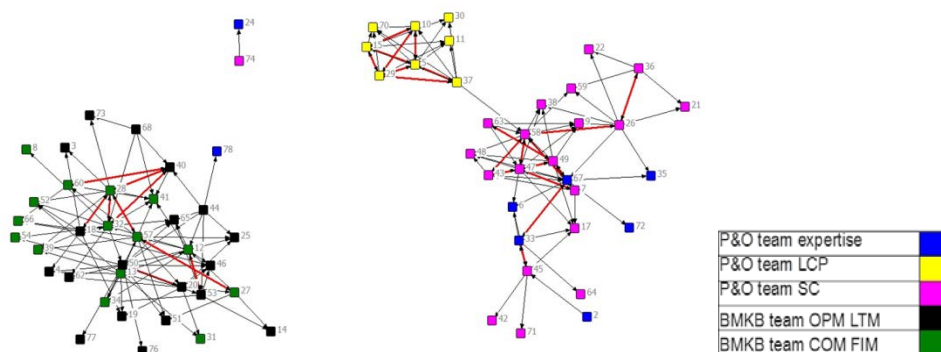
f. Beoordeling van het proces rond de geplande verandering

Het belang van de rol van de MM-er bij geplande verandering wordt bevestigd bij de vraag hoe de respondenten het totale proces van de geplande verandering beoordelen. Het blijkt dat 80% van de respondenten het eens is met de stelling dat heldere communicatie door de MM-er rond de verandering het allerbelangrijkste is. Dit geldt ook voor de stelling dat de geplande verandering door de MM-er met zorg begeleid en aangepakt is door de MM-er. Circa 60% is het eens met de stelling dat het reflecteren op en leren van de verandering beter zou kunnen. In *bijlage 19, sheet 17* zijn alle bij deze vraag behorende stellingen zichtbaar gemaakt.

g. Netwerkmeting: unilaterale en reciproke informele netwerken

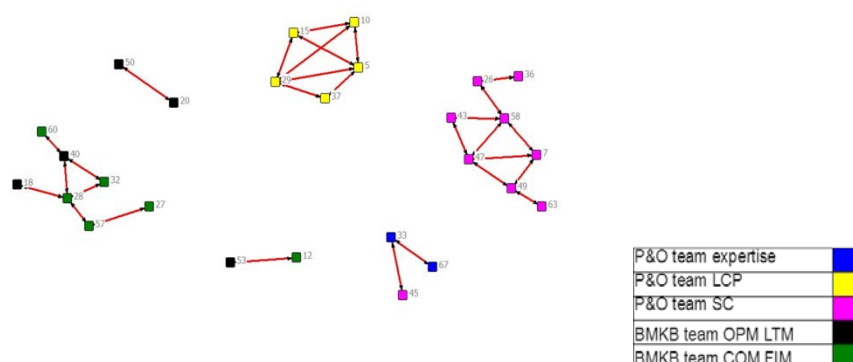
In figuur 9 zijn de resultaten van de netwerkmeting uit de web-survey weergegeven. Het gaat hierbij om de vraag wie met wie informeel communiceert over de geplande verandering. De kleuren geven de communicatie netwerken binnen de teams weer. De unilaterale netwerken (eenzijdige netwerken, waarbij persoon A zegt dat hij veel interacteert met persoon B maar persoon B dat niet zegt over persoon A) zijn weergegeven in blauw. De reciproke netwerken (wederzijdse netwerken, waarbij persoon A zegt dat hij veel met persoon B praat en andersom persoon B ook aangeeft dat hij veel met persoon A praat) zijn weergegeven in blauw.

In figuur 9 is te zien dat de unilaterale en reciproke netwerken van de teams BMKB OPM LTM en BMKB COM FIM met elkaar in verbinding staan. Dit kan worden verklaard uit het gegeven dat beide teams te maken hebben met eenzelfde verandering waarover in de informele netwerken binnen en buiten de teams wordt gesproken. Bij de netwerken van de P&O teams expertise en SC zijn de netwerken meer geconcentreerd binnen de grenzen van de teams en zijn er minder verbindingen tussen beide teams. Dit kan worden verklaard uit het gegeven dat beide teams te maken hebben met verschillende geplande veranderingen waarover kennelijk weinig met elkaar wordt gecommuniceerd. De verbindingen die er zijn kunnen worden verklaard uit het gegeven dat beide teams qua locatie dicht bij elkaar werken en de mensen elkaar goed kennen. Voor het P&O team LCP geldt dat de netwerken zich vrijwel volledig bevinden binnen de grenzen van het team. Dit kan worden verklaard uit het gegeven dat binnen het team P&O LCP sprake is van een geplande verandering die weinig raakvlakken heeft met de veranderingen binnen beide andere P&O teams. Daarbij is de fysieke afstand tussen het team P&O LCP en beide andere P&O teams groter.



Figuur 9 Unilateraal informeel netwerk van de onderzoeksteams (N=36)

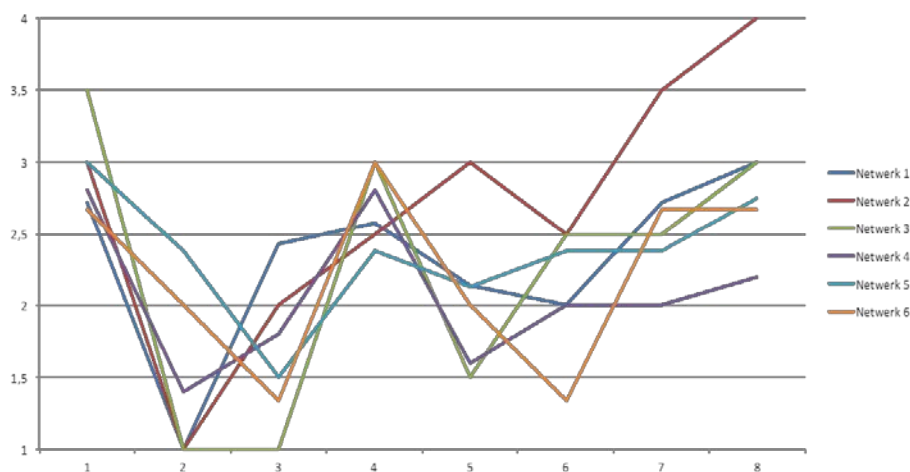
In figuur 10 is het reciproke informeel netwerk van de teams weergegeven. Hier is te zien dat het netwerk voor de teams P&O LCP en SC zich vooral binnen de teamgrenzen manifesteert. Wat opvalt is dat de andere uit de meting voortkomende reciproke netwerken relatief klein zijn.



Figuur 10 Reciprook informeel netwerk van de onderzoeksteams (N=36)

In figuur 11 is weergegeven hoe de ChangeMirror metingen en de netwerkmeting gecombineerd eruit zien als het gaat om wat er rond gaat in het informele netwerk.

‘Wat gaat er rond in het informele netwerk? ‘gekoppeld aan netwerk (schaal: 1=hoor ik nooit, 4=hoor ik constant)

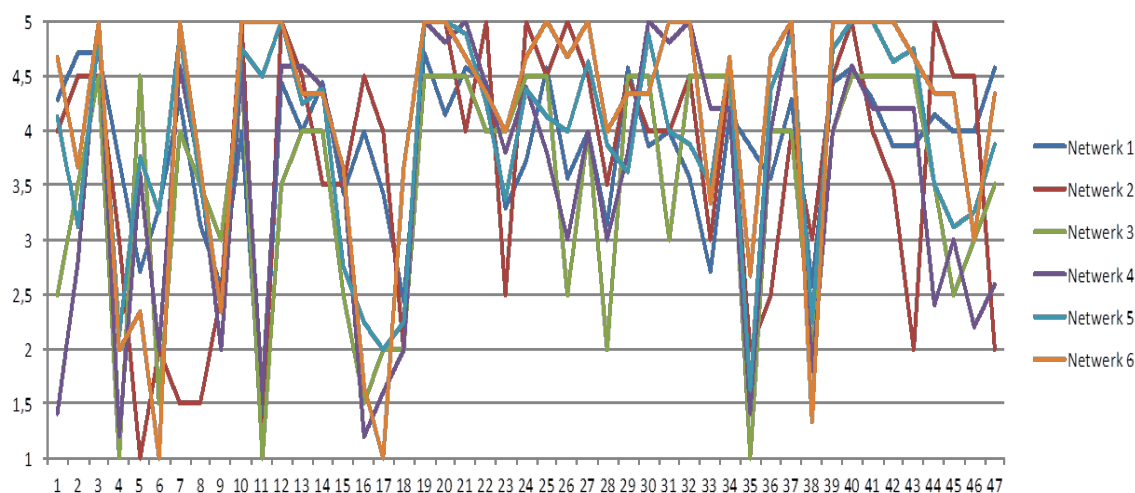


Figuur 11 Weergave van wat er rond gaat in de verschillende netwerken

De nummers op de horizontale as komen overeen met de stellingen 1 tot en met 8 zoals geformuleerd bij de vraag ‘Wat gaat er rond in het informele netwerk?’ uit het vragenlijstonderzoek in *bijlage 18*. Langs de verticale is te zien in welke mate de bij de vraag geformuleerde stellingen rondgaan binnen de netwerken. Elk netwerk heeft een eigen kleur. De hoogte van de gekleurde lijnen geeft aan in welke mate dit verhaal rondgaat in de eigen groep. De spreiding van de lijnen geeft aan in hoeverre de groepen afwijkende meningen (discoursen) hebben. Hoe meer spreiding, hoe minder gedeelde betekeniswolken. Opvallend zijn de gedeelde betekeniswolken (geringe spreiding) (Homan, 2005) die zichtbaar worden bij de stellingen 1 (Collega's zijn over het algemeen positief over de aanpak van de geplande verandering) en 4 (Weerstand over de geplande verandering worden vooral in informele kring besproken). In figuur 11 is te zien dat er sprake is van een relatief grote spreiding van de betekenisgevingen bij de stellingen 2 (De kans dat je baan misschien op de tocht komt te staan is aanwezig), 3 (Ik hoor weinig tot niets over de geplande

verandering tijdens informele momenten), 5 (Als het gaat om geplande veranderingen in de toekomst is eigenlijk niet bekend wat er precies in de pijplijn zit) en 8 (Persoonlijke informatievoorziening over voorgenomen, geplande verandering werkt veel beter dan nieuwsbrieven en mailings). De spreiding bij stelling 2 kan worden verklaard uit het gegeven dat een mogelijke reductie van formatie (en banen) als gevolg van de geplande verandering slechts binnen het team Servicecentrum P&O aan de orde is en niet binnen de andere teams speelt. Een verklaring voor de aangetroffen spreiding bij stelling 3 kan zijn dat communicatie over geplande verandering wel plaatsvindt tijdens informele momenten maar dat de mate waarin dit gebeurt per netwerk wel verschilt. De spreiding bij de stellingen 5 en 8 worden vooral veroorzaakt door één van de zes netwerken (netwerk 2).

In figuur 12 is weergegeven hoe de CM metingen en de netwerkmeting er gecombineerd uitzien als het gaat om de spreiding van de meningen van de respondenten die deel uitmaken van de gevonden netwerken. De cijfers langs de horizontale as komen overeen met de stellingen vanaf vraag 2 van de vragenlijst zoals opgenomen in *bijlage 18*. De cijfers langs de verticale as weer in welke mate de respondenten het oneens (vanaf score 1) dan wel volledig eens zijn met een stelling (score 5).



Figuur 12 Eigen mening gekoppeld aan de netwerken

Ook hier is te zien dat de spreiding per stelling binnen de netwerken behoorlijk varieert. Zo valt op dat de spreiding bij de stellingen 13 (Als het gaat om grote veranderingen moet je dat samen doen waarbij het aanscherpen van een aantal uitwerkingen wel in kleinere groepjes kan) en 15 (Soms wil je ook wel eens even niet betrokken worden bij verandering) heel gering is. Hier is sprake van wat Homan(2005) aanduidt als ‘patches’ (betekenisklonten) die zouden kunnen leiden tot collectieve betekeniswolken.

Daar waar het gaat om de stellingen bij de rol van de MM-er bij de geplande veranderingen zijn ‘patches ’ waarneembaar bij de stellingen 29 (Mijn direct leidinggevende heeft vooral een sturende rol bij de geplande verandering), 30 (Mijn direct leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het motiveren van de medewerkers om de geplande verandering te realiseren), 37 (De rol van mijn leidinggevende is om een gezamenlijk gevoel te creëren binnen het team over de vraag wat de geplande verandering betekent), 40 (Het is belangrijk dat de leidinggevende goed kan luisteren naar

wat er binnen het team speelt aan geluiden over de verandering) en tenslotte stelling 41 (De leidinggevende moet naast het stimuleren van de teamleden ook geplande verandering kunnen faciliteren). Over deze stellingen is sprake van een hoge mate van eensluidendheid die zou kunnen leiden tot collectieve betekeniswolken.

Een grote spreiding is te zien bij stelling 35 (Mijn direct leidinggevende hanteert vaak een top-down benadering waardoor wel weerstand rond de geplande verandering kan ontstaan) en stelling 44 (Het reflecteren op de geplande verandering en het leren van het proces zou beter kunnen). Over de laatste twee stellingen wordt binnen de netwerken dus verschillend gedacht en is geen sprake van gedeelte betekenissen.

Tenslotte is ook de emotie rond de geplande veranderingen in de onderzoeksteams gemeten (Hermans, 2002). Het gaat hierbij om de vraag wat de geplande veranderingen in de teams losmaken. In *bijlage 20* wordt het resultaat van de emotiemeting in beeld gebracht en kort toegelicht. Hier is te zien welke emoties bij de respondenten worden opgeroepen als het gaat om de stelling 'Als mijn leidinggevende mijn inbreng vraagt, voel ik me betrokken bij deze verandering'. Uit de meting blijkt dat deze stelling vooral de emoties inspiratie, kracht en eenheid oproepen bij de ontvangers van de geplande verandering.

4.4 Conclusies van het empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek is nagegaan welke betekenis de medewerkers van een vijftal teams van de onderzoeksorganisatie (n=73) als 'ontvangers van verandering' (Homan, 2006) geven aan geplande verandering. Hoe interpreteren zij de binnen hun team geplande veranderingen en welke impact heeft dit op hen? In hoofdstuk 2 is immers gebleken dat mensen hun eigen subjectieve werkelijkheid construeren op basis van hetgeen ze ervaren. Dit helpt mensen om te begrijpen, te verklaren en te voorspellen wat er gaande is (Boonstra, 2005; Homan, 2005). Daarnaast is in het empirisch onderzoek nagegaan hoe het MM-ers als zenders omgaan met de geplande veranderingen binnen hun teams. Hieronder zal eerst worden ingegaan op de conclusies naar aanleiding van de in het kader van het vooronderzoek geplande gesprekken met de MM-ers. Daarna zal worden ingegaan op de conclusies van het vragenlijstonderzoek.

a. Vooronderzoek met MM-ers als zenders van geplande veranderingen

Uit de in *bijlage 11* geselecteerde gespreksfragmenten blijkt dat alle MM-ers de geplande veranderingen binnen hun teams taxeren als veranderingen met een hoge tot zeer hoge impact op het werk van de medewerkers (code Agv). Allen zijn van mening dat het creëren van draagvlak en commitment (code Drag com) onder de medewerkers om de verandering te realiseren belangrijk is. Dit gebeurt op uiteenlopende manieren zoals het in brede kring bespreken van de verandering, het samen stilstaan bij de vraag wat de verandering kan betekenen, het schetsen van de contouren van de verandering en het benadrukken dat er samen gewerkt wordt aan de verandering.

Daar waar het gaat om de rollen van de MM-ers (Code Rol man) in het empirisch onderzoek valt op basis van de geselecteerde gespreksfragmenten in *bijlage 11* op dat allen een bewuste keuze maken voor het in handen nemen van de regie, het bewust hakken van knopen en het nadrukkelijk verankeren van de visie of richting rond de veranderingen en het vervullen van een kartrekkersrol.

Daarnaast geven de MM-ers aan dat zij ruimte en vertrouwen geven aan de medewerkers en zij bewust het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de medewerkers stimuleren.

Tenslotte geven vier van de vijf MM-ers aan dat het -letterlijk- tussen de medewerkers werken en het daardoor in direct contact zijn met de wijze waarop de medewerkers de verandering beleven en ervaren van groot belang is voor de realisatie van de verandering. De plaats (fysieke aanwezigheid) van waaruit de MM-ers hun werk uitoefenen als beïnvloedende factor voor betekenisgeving vanuit het zendersperspectief komt niet nadrukkelijk aan de orde in de onderzochte studies.

Op grond van deze bevindingen kan nog niets worden geconcludeerd over de invloed die de MM-ers in het empirisch onderzoek uitoefenen op de betekenis die de ontvangers geven aan de geplande veranderingen binnen de onderzoeksteams. Dit roept de vraag op welke betekenis de ontvangers toekennen aan de wijze waarop de MM-ers invloed uitoefenen bij de geplande veranderingen dus waar de bevindingen van het vooronderzoek onder de zenders en de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder de ontvangers 'matchen'. Voor dit doel zal hieronder worden ingegaan op de stellingen in het vragenlijst onderzoek waar sprake is van een eensluidendheid onder ontvangers van 80% en hoger.

b. Vragenlijstonderzoek onder ontvangers van geplande veranderingen binnen de onderzoeksteams

Stelling: Het goed kunnen luisteren van de MM-ers naar de geluiden over verandering

Meer dan 90% is het eens met de stelling dat de MM-er goed moet kunnen luisteren naar wat er binnen het team speelt aan geluiden rond de verandering. Het gaat hierbij om wat door Homan (2005) wordt beschreven als het verkrijgen van inzicht in de binnenkant van de organisatie. Uit het vooronderzoek met de MM-ers blijkt dat vier van hen een bewuste keuze maken om letterlijk tussen de 'ontvangers' te werken (*bijlage 11, code Pos man*) om te ervaren wat er werkelijk speelt aan geluiden rond de geplande verandering. Geconcludeerd wordt dat het goed kunnen luisteren van de MM-ers naar de geluiden over verandering binnen het team invloed kan hebben op de betekenis die ontvangers geven aan de geplande veranderingen.

Stelling: Betrokkenheid van de MM-er helpt bij het stimuleren van een actieve inbreng van ontvangers

Van de ontvangers is 90% het eens met de stelling dat betrokkenheid van de MM-er helpt bij het stimuleren van een actieve inbreng bij de geplande verandering. Uit het vooronderzoek met de MM-ers blijkt dat zij in hoge mate betrokkenheid tonen door oprecht aandacht te geven aan het versterken van de mogelijkheden van de ontvangers, ruimte en vertrouwen te geven aan de ontvangers en oog te hebben voor hun drijfveren en de ervaren sfeer rond de veranderingen (*bijlage 11, code Rol man*). Geconcludeerd wordt dat de keuze van de MM-ers om oprechte betrokkenheid te tonen kan helpen bij het stimuleren van een actieve inbreng van ontvangers en daarmee invloed kan hebben op de betekenis die de ontvangers geven aan de geplande veranderingen.

Stelling: Het creëren van een gezamenlijk gevoel over de vraag wat de verandering betekent.

Door 90% van de ontvangers wordt het creëren van een gezamenlijk gevoel over de vraag wat de verandering betekent belangrijk gevonden. Uit het vooronderzoek met de MM-ers blijkt dat allen aan de slag zijn met het stimuleren van gezamenlijkheid, samenwerking en het creëren van draagvlak bij

de ontvangers voor het realiseren van de geplande verandering (*bijlage 11, code Drag com*). Geconcludeerd wordt dat juist deze keuze van de MM-ers invloed kan hebben op de betekenis die de ontvangers geven aan de geplande veranderingen binnen de onderzoeksteams.

Stelling: De MM-er moet naast het stimuleren van de teamleden ook geplande verandering kunnen faciliteren

Door 90% van de ontvangers wordt deze stelling van belang gevonden. Uit het vooronderzoek met de MM-ers blijkt dat allen de geplande veranderingen op uiteenlopende manieren faciliteren door bijvoorbeeld het organiseren van een visiedag, het geven van aandacht en vertrouwen, het vooraf beschrijven van de contouren van de verandering, het versterken van de mogelijkheden van de medewerkers en het bevorderen van het nemen van eigen verantwoordelijkheid (*bijlage 11, code Drag com en Rol man*). Geconcludeerd wordt dat het in praktijk brengen van dit gedrag door MM-ers invloed kan hebben op de betekenis die de 'ontvangers' geven aan verandering.

Stelling: Het zorgvuldig begeleiden en monitoren van verandering door de MM-er.

Ruim 90% van de ontvangers is van mening dat het zorgvuldig begeleiden en monitoren van de veranderingen door de MM-ers belangrijk is. Dit komt ook naar voren bij het vooronderzoek met de MM-ers (*bijlage 11, code Drag com en Rol man*). Op grond hiervan wordt geconcludeerd dat het in praktijk brengen van dit gedrag door de MM-ers invloed kan hebben op de betekenisgeving van de ontvangers.

Stelling: Het informeren van de ontvangers over de consequenties van de verandering

Meer dan 80% van de ontvangers is het eens met het belang van het informeren over de consequenties van de verandering. Uit de gesprekken met de MM-ers blijkt dat hieraan door allen aandacht wordt geschonken (*bijlage 11, code Drag com en Rol man*) waarmee kan worden geconcludeerd dat dit gedrag van MM-ers invloed kan hebben op de betekenisgeving van de ontvangers.

De meting van de informele netwerken

Uit de meting van de communicatie over de geplande veranderingen binnen de zes gevonden reciproke netwerken zoals weergegeven in hoofdstuk 3, figuur 10, kan worden geconcludeerd dat de teamoverschrijdende netwerken zich vooral manifesteren tussen beide BMKB teams die te maken hebben met dezelfde geplande verandering. Bij de P&O teams is dit in mindere mate het geval aangezien zij te maken hebben met verschillende de geplande veranderingen die kennelijk minder uitnodigen om hierover met medewerkers van andere teams te communiceren.

Over wat er rondgaat in het informele netwerk

Uit de in hoofdstuk 3, figuur 12, weergegeven curve komt naar voren dat de aanpak van de geplande veranderingen door de ontvangers over het algemeen als positief worden ervaren. Geconcludeerd wordt dat bij deze bevinding sprake is van gedeelde betekenissen die kunnen leiden tot collectieve betekenisgeving of patches (Homan, 2005). Opgemerkt wordt dat dit kan samenhangen met de rol van de MM-ers en de invloed die zij uitoefenen op betekenisgeving van de ontvangers.

Mening van de ontvangers gekoppeld aan de netwerken

Als het gaat om de mening van de ontvangers gekoppeld aan de zes gevonden netwerken zoals weergegeven in hoofdstuk 3, figuur 12 kan worden geconstateerd dat gedeelde betekenisgeving is waar te nemen bij de stellingen 29 (Mijn direct leidinggevende heeft vooral een sturende rol bij de geplande verandering), 30 (Mijn direct leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het motiveren van de medewerkers om de geplande verandering te realiseren), 37 (De rol van mijn leidinggevende is om een gezamenlijk gevoel te creëren binnen het team over de vraag wat de geplande verandering betekent), 40 (Het is belangrijk dat de leidinggevende goed kan luisteren naar wat er binnen het team speelt aan geluiden over de verandering) en tenslotte de stelling 41 (De leidinggevende moet naast het stimuleren van de teamleden ook geplande verandering kunnen faciliteren).

Door zoals is weergegeven in tabel 3 de gevonden resultaten van het vooronderzoek onder de MM-ers (als zenders van de geplande veranderingen binnen de onderzoeksteams) af te zetten tegen de resultaten van het CM onderzoek onder de medewerkers van de onderzoeksteams (als ontvangers van de veranderingen) kan worden geconcludeerd dat MM-ers door het toepassen van een aantal sensegiving gedragsvarianten invloed uit kunnen oefenen op betekenisgeving van de ontvangers door:

Sensegiving gedragsvarianten en competenties van MM-ers	Zenders perspectief Bevindingen vooronderzoek MM-ers	Ontvangersperspectief Bevindingen CM onderzoek
Tonen van betrokkenheid bij het stimuleren van een actieve deelname van ontvangers aan verandering	Gespreksfragmenten onder code Agv (invloed op het werk van ontvangers), Drag com (creëren draagvlak en commitment) en Imp ver(de impact van de verandering op ontvangers)	- 90 % (van respondenten) eens met de stelling
Het belang van het goed kunnen luisteren naar de geluiden van ontvangers van geplande verandering	Gespreksfragmenten onder code Pos man (plaats van waaruit de MM-ers werkzaamheden verrichten)	- 90% eens met stelling - Gedeelde betekenisgeving in de informele reciproke netwerken
Het creëren van een gezamenlijk gevoel over de vraag wat de verandering betekent	Gespreksfragmenten onder code Drag com	- 90% eens met stelling - Gedeelde betekenisgeving in de informele reciproke netwerken
Het faciliteren van de realisatie van de geplande verandering	Gespreksfragmenten onder code Drag com en Rol man(vervullen specifieke rollen bij geplande verandering)	- 90% eens met stelling - Gedeelde betekenisgeving in de informele reciproke netwerken
Het zorgvuldig begeleiden en monitoren van de verandering	Gespreksfragmenten onder code Drag com en Rol man	- 90% eens met stelling
Het motiveren om de verandering te realiseren	Gespreksfragmenten onder Drag com	- Gedeelde betekenisgeving in de informele reciproke netwerken
Het informeren van ontvangers over de consequenties van de verandering	Gespreksfragmenten onder code Drag com en Rol man	->80% eens met stelling- Gedeelde - - - - Gedeelde betekenisgeving in de informele reciproke netwerken
De sturende rol van de MM-er daar waar het gaat om het tijdig nemen van beslissingen en het hakken van knopen	Gespreksfragmenten onder code Drag com en Rol man	- Gedeelde betekenisgeving in de informele reciproke netwerken

Tabel 3 Sensegiving gedragsvarianten van MM-ers die invloed kunnen hebben op sensemaking van ontvangers

- Het tonen van betrokkenheid bij de geplande verandering waarmee actieve deelname van ontvangers wordt gestimuleerd;
- Het goed kunnen luisteren naar de binnen het team voorkomende geluiden over de geplande veranderingen;
- Het creëren van een gezamenlijk gevoel over de vraag wat de verandering betekent;
- Het faciliteren van de realisatie van geplande verandering;
- Het motiveren van de ontvangers om de geplande verandering te realiseren;
- Het kunnen vervullen van een sturende rol (besluiten nemen, knopen hakken) tijdens het verandertraject;
- Het zorgvuldig begeleiden en het monitoren van de geplande verandering;
- Het informeren van de ontvangers over de consequenties van de geplande verandering.

4.5 Terugkoppeling, validatie en vervolgacties naar aanleiding van de onderzoeksresultaten

De resultaten van de analyse van de gesprekken met de MM-ers vindt om agendatechnische redenen plaats op twee verschillende momenten te weten op 22 april 2015 met de MM-ers van Dienst P&O en op 24 april 2015 met de MM-ers van team BMKB. Dit is gebeurd met gebruikmaking van de in *bijlage 21* opgenomen sheets. Alle MM-ers geven aan in te kunnen stemmen met de categorisatie van de gespreksfragmenten. Afgesproken wordt dat de resultaten van het vragenlijstonderzoek aan hen zullen worden verstrekt na validatie van de resultaten door de leden van het OT.

Op 24 april 2015 worden de resultaten van het CM onderzoek besproken met de leden van het OT tijdens een hiervoor belegde sessie. Het programma voor deze bijeenkomst is opgenomen in *bijlage 19, sheet 2*. De resultaten van de bijeenkomst zijn beschreven in en in *bijlage 22*. De resultaten van het vragenlijst onderzoek blijken voor alle OT leden herkenbaar te zijn in de dagelijkse praktijk. Ten aanzien van stelling 29 (Mijn direct leidinggevende heeft vooral een sturende rol bij de geplande verandering) wordt vastgesteld dat het hierbij gaat om de rol van de MM-ers bij het nemen van besluiten en het hakken van knopen tijdens het verandertraject. Deze is voor alle OT leden herkenbaar in de praktijk. Op de vraag wat de OT leden met de verkregen resultaten zouden willen, komen de volgende aanvullende actiepunten naar voren:

- a. Het zou goed zijn als er meer aandacht is voor evaluatie van de geplande veranderingen. Het terugkijken op veranderingstrajecten en het hiervan leren is essentieel en levert wellicht weer nieuwe bruikbare inzichten op die van invloed kunnen zijn op de betekenis die ontvangers geven aan geplande verandering;
- b. Vaak is niet duidelijk hoe de geplande verandering past binnen een groter geheel. Het is van belang om juist het breder perspectief van waaruit de verandering wordt geïnitieerd goed te belichten. Dit komt wellicht ten goede aan de betekenis die ontvangers geven aan geplande verandering;
- c. Belangrijk is om als MM-er inzicht te hebben in en verbinding te maken met de informele communicatie(netwerken) binnen het team. Uiteindelijk geven de verhalen die ontvangers vertellen bij de koffiemachine het werkelijke beeld over hoe men denkt over verandering en

welke impact dit met zich meebrengt. Eén van de OT leden merkt bij wijze van grap op dat het ideaal zou zijn als de MM-er de hele dag bij de koffiemachine vertoeft;

- d. Het is belangrijk om na te gaan of er wellicht andere vormen zijn voor de wijze waarop geplande verandertrajecten nu worden aangepakt, door hierover met elkaar als zenders en ontvangers in gesprek te gaan kunnen veranderingen wellicht nog effectiever worden geïmplementeerd en komt dit ten goede aan de betekenis die ontvangers geven aan verandering.

De OT leden geven aan het op prijs te stellen om de belangrijkste resultaten van het onderzoek samen met onderzoeker terug te koppelen in het werkoverleg van de teams.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies van het onderzoek

Geplande veranderingen in organisaties leiden niet altijd tot vaststaande en afgebakende betekenisgeving bij de ontvangers voor wie de trajecten zijn bedoeld. Dit roept de vraag op wat dit betekent voor de rol van de formeel aangewezen leiders in veranderingsprocessen in organisaties en welke invloed zij precies uit kunnen oefenen op de betekenis die 'ontvangers' geven aan verandering. Dit is de aanleiding voor dit onderzoek waarbij onderzoeker geïnteresseerd is in de rol van het MM bij geplande verandering. Hierbij is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke invloed heeft het middenmanagement (MM) op betekenisgeving van medewerkers bij geplande organisatieverandering?

Ter beantwoording van de probleemstelling zijn een vijftal deelvragen geformuleerd, te weten:

a. Wat moet worden verstaan onder geplande organisatie verandering?

Deze vraag is door middel van literatuuronderzoek beantwoord in hoofdstuk 2 paragraaf 2.1.

b. Wat houdt het begrip betekenisgeving in?

Deze vraag is door middel van literatuuronderzoek beantwoord in hoofdstuk 2, paragraaf 2.2.

c. Wat is bekend over de invloed van het MM op betekenisgeving van medewerkers bij geplande verandering?

Deze vraag is door middel van literatuuronderzoek beantwoord in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.

d. Hoe kan de invloed van het MM op betekenisgeving bij geplande verandering worden gemeten?

Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 3, paragraaf 3.3 waarbij een onderbouwing is gegeven voor de keuze van de onderzoeksmethoden bij de zenders en de ontvangers van de geplande veranderingen binnen de onderzoeksteams.

e. Wat kan worden vastgesteld over de invloed van het MM op betekenisgeving bij ontvangers van geplande verandering?

Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 4, paragraaf 4.4 waarbij is vastgesteld welke sensegiving gedragsvarianten van de MM-ers in het onderzoek invloed kunnen hebben op de betekenis die de ontvangers van de onderzoeksteams toekennen aan de geplande veranderingen.

In antwoord op de geformuleerde probleemstelling kan met behulp van bovenstaande deelvragen antwoord worden gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek waarbij kan worden geconcludeerd dat het MM invloed uit kan oefenen op de betekenis die ontvangers geven aan geplande verandering door het in praktijk brengen van een 8-tal gerichte sensegiving gedragsvarianten, te weten:

- Het tonen van betrokkenheid bij de geplande verandering waarmee actieve deelname van ontvangers wordt gestimuleerd;
- Het goed (kunnen) luisteren naar de binnen het team voorkomende geluiden over de geplande veranderingen;
- Het creëren van een gezamenlijk gevoel over de vraag wat de verandering betekent;
- Het faciliteren van de realisatie van geplande verandering;
- Het motiveren van de ontvangers om de geplande verandering te realiseren;
- Het kunnen vervullen van een sturende rol (besluiten nemen, knopen hakken) tijdens het verandertraject;
- Het zorgvuldig begeleiden en het monitoren van de geplande verandering;
- Het informeren van de ontvangers over de consequenties van de geplande verandering.

Daarnaast wordt met verwijzing naar de in hoofdstuk 2, paragraaf 2.5 genoemde mogelijke 'gap' in de bestaande kennis geconcludeerd dat als het gaat om de modererende invloed van het MM op betekenisgeving van ontvangers bij geplande verandering, er geen eenduidig beeld kan worden vastgesteld over de wijze waarop MM-ers invloed uit kunnen oefenen op betekenisgeving van ontvangers. Hiermee wordt overeenkomstig de resultaten van het literatuuronderzoek bevestigd dat er meerdere sensegiving varianten zijn waarmee het MM invloed uit kan oefenen op betekenisgeving van ontvangers bij geplande verandering.

5.2 Discussie

Resultaten empirisch onderzoek afgezet tegen het literatuuronderzoek

De vraag is hoe de gevonden resultaten uit het empirisch onderzoek zich verhouden tot de in de vakliteratuur gevonden resultaten over de invloed die het MM kan uitoefenen op de betekenis die ontvangers geven aan geplande verandering.

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat het tonen van oprechte betrokkenheid bij de geplande verandering door de MM-ers (als sensegiving gedragsvariant) wordt gewaardeerd door de ontvangers en hen stimuleert om een actieve bijdrage te leveren aan de verandering. Dit komt overeen met de in *bijlage 2* beschreven bevindingen van de casestudies van Huy(2002) en Balogun (2003) en het literatuuronderzoek van Raelin (2013) waaruit blijkt dat het geven van aandacht aan en zorg hebben voor de emoties van ontvangers door het MM een positief effect kan hebben op de betekenis die ontvangers geven aan verandering.

Het belang van het goed kunnen luisteren naar de geluiden van ontvangers tijdens geplande verandering door het MM komt overeen met de bevindingen van Beck & Plowman (2009) en Rouleau & Balogun (2011) waaruit blijkt dat de kwaliteit van gespreksvoering van het MM over verandering als 'facilitator of dialogue' invloed heeft op betekenisgeving van ontvangers.

Het belang van het door het MM creëren van een gezamenlijk gevoel bij de ontvangers over de vraag wat de verandering betekent en het motiveren van de ontvangers om de verandering te realiseren komt overeen met de bevindingen van de casestudie van Sonenshein (2010) en de literatuurstudie van Sharma & Good (2013) waarin het verhalen van het MM over de geplande verandering en het creëren van mentale kaders als sensegiving activiteit van het MM worden genoemd als mogelijke beïnvloeders van betekenisgeving bij ontvangers.

Het door het MM faciliteren van de geplande verandering in het empirisch onderzoek door middel van de wijze waarop zij de dialoog aangaan met de ontvangers en zorgdragen voor de coördinatie en het managen van de verandering komen overeen met de bevindingen van Balogun (2003) en Raelin & Cataldo (2011). Het informeren van ontvangers over de consequenties van de verandering door het MM als factor die van invloed kan zijn op de betekenisgeving van ontvangers komt overeen met de bevindingen in de casestudies van Sonenshein (2010) en Raelin & Cataldo (2011).

De sturende rol van het MM bij geplande verandering als beïnvloedende factor van betekenisgeving bij ontvangers is herkenbaar in de casestudie van Balogun (2003) waarbij het tijdig nemen van beslissingen en het hakken van knopen tijdens geplande verandering invloed kan hebben op betekenisgeving van ontvangers.

Een nieuw element in het empirisch onderzoek dat niet is teruggevonden in de literatuur is de mogelijke invloed van de positie of locatie van waaruit MM-ers hun werkzaamheden verrichten op de betekenis die ontvangers geven aan verandering. Uit het onderzoek blijkt dat vier van de vijf MM-ers het werken tussen de medewerkers als een belangrijke randvoorwaarde beschouwen om te bezien hoe de ontvangers de geplande veranderingen beleven en welke impact deze op hen hebben. Dit maakt het voor de MM-ers mogelijk om hierop in te spelen en mogelijke acties te nemen door bijvoorbeeld een medewerker individueel te spreken of een teambespreking in te lassen. Als gevolg hiervan kunnen zij invloed uitoefenen op de betekenis die ontvangers geven aan geplande verandering.

Op grond van bovenstaande beschouwingen wordt geconcludeerd dat de resultaten van het empirisch onderzoek in belangrijke mate overeenkomen met de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek over dit onderwerp. Wel worden de volgende kanttekeningen gemaakt.

In de eerste plaats wordt opgemerkt dat het bij de voor dit onderzoek onderzochte casestudies in alle gevallen gaat om grootschalige geplande veranderingstrajecten waarbij een groot aantal zenders en ontvangers betrokken zijn. Gelet op de overeenkomsten met de resultaten van dit veel kleinschaliger empirisch onderzoek (n=73), lijkt de schaalgrootte van het onderzoek op dit onderwerp geen rol te spelen.

In de tweede plaats zijn in het literatuuronderzoek geen studies aangetroffen die zijn uitgevoerd in onderwijsorganisaties. Het type organisatie waarin het MM acteert lijkt daarmee geen rol te spelen als het gaat om de invloed die door hen kan worden uitgeoefend op betekenisgeving van ontvangers bij geplande verandering.

In de derde plaats is in het literatuuronderzoek over de invloed van het MM op betekenisgeving van ontvangers bij geplande verandering geen onderzoek aangetroffen waarbij de betekenisgeving is gemeten met behulp van de CM-methode. Geconstateerd wordt dat met de toepassing van de CM-methode in dit onderzoek een aantal bevindingen over betekenisgeving zijn gevonden die in belangrijke mate overeenkomen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Daarmee lijkt de CM-methode geschikt om onderzoek naar betekenisgeving te verrichten op dit specifieke onderwerp.

In de vierde plaats wordt opgemerkt dat werd verwacht dat er wellicht een dominante sensegiving gedragsvariant zou zijn die het meest bepalend is als het gaat om de invloed die het MM kan uitoefenen op betekenisgeving van ontvangers van geplande verandering. De gevonden resultaten van dit empirisch onderzoek bevestigen dat dit niet zo is. Er zijn overeenkomstig de resultaten van

het literatuuronderzoek meerdere sensegiving varianten vastgesteld waarmee het MM invloed uit kan oefenen op betekenisgeving van ontvangers bij geplande verandering.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

In het empirisch deel van dit onderzoek is de impact van een viertal geplande veranderingen gemeten bij een vijftal teams in de onderzoeksorganisatie. Gelet op de uit dit onderzoek gebleken positieve waardering van de respondenten over de aanpak van de geplande veranderingen binnen de onderzoeksteams en het belang hiervan voor de onderzoeksorganisatie in het kader van 'good practices', is afgesproken de resultaten van het onderzoek te bespreken in de Management Teams van de Dienst P&O en de business unit Bedrijfsmanagement, Educatie en Techniek om te bezien welke voordelen hier uit kunnen worden gehaald bij volgende geplande verandertrajecten.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Opgemerkt wordt dat de in het kader van dit onderzoek uitgevoerde casestudy naar de invloed die het MM kan uitoefenen op betekenisgeving van ontvangers van geplande verandering van beperkte omvang is. Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met vijf vertegenwoordigers van het MM als zenders van geplande veranderingen en heeft met 68 medewerkers als ontvangers van verandering een chatsessie plaatsgevonden en een vragenlijstonderzoek plaatsgevonden. Als onderzoeksvorm is gekozen voor een explorerende casestudy.

Ondanks het gegeven dat de resultaten van dit onderzoek in belangrijke mate overeenkomen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek op dit specifieke onderwerp, moeten deze wel met het nodige voorbehoud worden betracht. Naast het gegeven dat de doelgroep beperkt van omvang is, zijn de met behulp van de CM methode gevonden reciproke netwerken waarbinnen het betekenisgevingsonderzoek heeft plaatsgevonden beperkt van omvang.

Aanbevolen wordt daarom om vervolgonderzoek te doen waarbij eenzelfde onderzoek kan worden uitgevoerd maar dan onder een grotere doelgroep van zenders en ontvangers van geplande verandering om te bezien of de met behulp van de CM methode gevonden sensegiving gedragsvarianten van MM-ers ook dan opgaan. Tenslotte wordt aanbevolen om nader onderzoek te doen naar de vraag welke invloed het werken van MM-ers tussen de ontvangers heeft op de wijze waarop betekenis wordt gegeven aan geplande verandering. Op deze wijze kunnen wellicht stukje voor stukje nieuwe bevindingen worden vastgesteld over de wijze waarop MM-ers invloed uit kunnen oefenen op de betekenis die de medewerkers geven aan geplande verandering.

6. Literatuur

- Abolafia, M. Y. (2010). Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(03), 349-367.
- Ackermann, F., Eden, C., & Cropper, S. (1996). Cognitive mapping: Getting Started with Cognitive Mapping. *Management Science*.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle manager to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-84.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29-49.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (Eds.). (2008). *Exploring strategic change*. Essex: Pearson education Limited.
- Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). Re-conceiving Change Management:: A Knowledge-based Perspective. *European Management Journal*, 21(2), 247-257.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. doi: 10.2307/20159600
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573 - 1601.
- Bamford, D. (2008). The Use of Grounded Theory in Change Management Research. *Journal of Change Management*, 8(2), 111-121. doi: 10.1080/14697010801907286
- Barry, D., Brigid, C., & Hansen, H. (2006). 'To text or context? Endotextual, exotextual, or multi-textual approaches to narrative and discursive organizational studies'. *Organization Studies*, 27(8), 1091-1110.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746. doi: 10.1080/09585192.2012.697481
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing Rare and Unusual Events Richly: The Role of Middle Managers in Animating and Guiding Organizational Interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909-924.
- Bennis, W. (1999). The End of Leadership: Exemplary Leadership is impossible without full Inclusion, Initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28, nr 1, 71 -79.
- Bisel, R. S., & Barge, K. J. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations*, 64(2), 257-283.
- Boonstra. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. (Oratie), Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Boonstra. (2011). Leiderschap in crisis, op zoek naar nieuwe wegen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr 4, 116-132.
- Boonstra, J. (2008, p 5). *De verandermanagementbox: onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement*. Paper presented at the Succesvol veranderen van organisaties.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.
- Breurer, F. (2006). Storytelling als interactieve interventie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 3/4, p 53- 70.
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035- 1062.
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353-373. doi: 10.1080/14697017.2011.586951

- Burns, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Child, J. (Ed.). (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing Ltd.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*: Thousand Oaks, Sage.
- Collins, D. (2013). In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture and Organization*, 19 (1), 42-61.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (Eds.). (2009, p 23). *Organization Development & Change*. Mason (USA): South-Western Cengage Learning.
- De Man, H. (2012). Hedendaags organiseren: spanning tussen paradigma's. 24.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analyses*. London: Routledge.
- Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207-1226.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research: An Introduction*. London: Sage.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Faieta, B., Huberman, B., & Verhaeghe, P. (2006). *Scalable Online Discussions at Listening Technology*. Paper presented at the System Sciences, 2006. HICSS '06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on 4-7 January 2006, Hawaii.
- Farrell. (2014). Leadership Reflections. *Journal of Library Administration*, 54, 691-699.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57. doi: 10.5465/ame.1994.9412071702
- Ghauri, P. (Ed.). (2004). *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Hermans. (2002). The Dialogical Self as a Society of Mind: Introduction. *Theory and Psychology*, 12(2), 147-160.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Leadership. *Journal of Change Management*, 5, 121-151.
- Homan, T. (2006). *Wolvenridders Over de binnenkant van organisatieverandering*. Open Universiteit Nederland
- Homan, T. (2009). De kunst van het nietsdoen is heel hard werken. *Thema*, 2009-1, p 24-30.
- Homan, T. (2011). Change Mirror. In O. U. N. O. F. c. a. i. dynamics' (Ed.), (pp. 1-17): Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. (Ed.). (2005). *Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: BIM Media B.V.
- Homan, T. (Ed.). (2013). *Het et-cetera principe*. Den Haag: BIM Media B.V.
- Hope, O. L. E. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215. doi: 10.1080/14697011003795669
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Huy, Q. N. (2009). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 72-79.
- Jaeger, D., & Pekruhl, U. (1998). Participative company management in Europe: The new role of middle management. *New Technology, Work & Employment*, 13(2), 94.
- Kezar, A. (2013). Understanding sensemaking, sensegiving in transformational change processes from the bottom up. *High Education*, 65, 761-780.
- Kuijsten, B. (2010). Lekker anoniem. *Elsevier*, 78.

- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Leppan, T. A., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189-213.
- Levin, J. S. (1998). Making sense of organizational change. *New directions for community colleges*, 102, 43-54.
- Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. doi: 10.5465/amj.2005.15993111
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. doi: 10.5465/amj.2007.24160971
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analyses*: Thousand Oaks.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. doi: 10.2307/3069411
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Leadership*, 1(1), 31-50.
- Raelin, J. A. (2012). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20(6), 818-839.
- Raelin, J. A. (2013). The manager as facilitator of change. *Organization*, 20(6), 818-839.
- Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507. doi: 10.1080/14697017.2011.630509
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48, 953- 983.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (Eds.). (2009). *Research methods for business students*. Essex England: Pearson Education Limited.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 49 (1)(1), 95-122.
- Smith, A. D., Plowman, D. A., & Duchon, D. (2010). Everyday Sensegiving: A Closer Look at Successful Plant Managers. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 46(2) 220-244.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing, or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. doi: 10.5465/amj.2010.51467638
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Gronhaug, K. (2008). Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 44, 2, 162-185.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232-1259. doi: 10.5465/amj.2010.0890
- Valentino, C. L. (2004). The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 393-404.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540. doi: 10.5465/amr.1995.9508080329
- Van der Zwaan, A. H. (Ed.). (1995). *Organisatie-onderzoek: leerboek voor de praktijk; het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

- Van Nistelrooij, A. (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeem brede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionalistische strategie. *Gedrag en organisatie*, 17-4.
- Verschuren, & Doorewaard (Eds.). (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*: Boom Lemma uitgevers.
- Weick. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weick (Ed.). (1995). *Sensemaking in organizations*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review psychology*, 50, 361-386.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005, p 414). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133
- Wetzel, R., & Dievernich, F. E. P. (2014). Mind the Gap. The Relevance of Postchange Periods for Organizational Sensemaking. *Systems Research & Behavioral Science*, 31(2), 280-300. doi: 10.1002/sres.2198
- Woolridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 36 (6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research*. London.
- Zanten, V. (Ed.). (2006). *Faseren: kiezen van designs en waarnemingswijzen* (Vol. 1): Open Universiteit Nederland, Heerlen.

7. Bijlagen

Bijlage 1	Het ESR model van Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005)
Bijlage 2	Overzicht van studies over de invloed van het MM op betekenisgeving van ontvangers van verandering
Bijlage 3	Korte beschrijving van onderzoeksorganisatie en organogram
Bijlage 4	Beschrijving van doelen en geplande veranderingen van onderzoeksteams
Bijlage 5	Whitepaper Change Mirror
Bijlage 6	Beschrijving van de stappen in het Change Mirror onderzoek
Bijlage 7	Draaiboek Change Mirror onderzoek
Bijlage 8	Volledige beschrijving van methoden van dataverzameling
Bijlage 9	Uitnodigingsmail voor gesprekken met MM-ers
Bijlage 10	Transcripten van gesprekken met MM-ers
Bijlage 11	Analyse van gesprekken met MM-ers
Bijlage 12	Sheets eerste bijeenkomst OT op 23 februari 2015
Bijlage 13	Verloop bijeenkomst OT op 23 februari 2015
Bijlage 14	Script ten behoeve van chatsessie in het kader van het CM onderzoek op 19 maart 2015
Bijlage 15	Lijst van alle gegenereerde berichten van de chatsessie met Synthetrons en Bipotrons
Bijlage 16	Sheets tweede bijeenkomst OT op 19 maart 2015
Bijlage 17	Verloop tweede bijeenkomst OT op 19 maart 2015
Bijlage 18	Vragenlijstonderzoek ten behoeve van CM onderzoek
Bijlage 19	Resultaten van chatsessie en vragenlijstonderzoek CM
Bijlage 20	Resultaten van emotiemeting empirisch onderzoek volgens Hermans (2002)
Bijlage 21	Sheets ten behoeve van terugkoppeling resultaten vooronderzoek met MM-ers
Bijlage 22	Resultaten van de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten naar OT op vrijdag 24 april 2015